

Emotionellt engagemang i det postbyråkratiska arbetslivet

Vänskapskultur, inflytande och social dynamik inom den
kreativa industrin i Helsingfors

Stella Aurora Mattsson
Helsingfors universitet
Statsvetenskapliga fakulteten
Sociologi
Pro gradu – avhandling
Oktober 2014



HELSINGIN YLIOPISTO
HELSINGFORS UNIVERSITET
UNIVERSITY OF HELSINKI

Tiedekunta/Osasto – Fakultet/Sektion – Faculty		Laitos – Institution – Department	
Statsvetenskapliga fakulteten		Institutionen för socialvetenskap	
Tekijä – Författare – Author			
<u>Stella</u> Aurora Mattsson			
Työn nimi – Arbetets titel – Title			
Emotionellt engagemang i det postbyråkratiska arbetslivet – vänskapskultur, inflytande och social dynamik inom den kreativa industrin i Helsingfors			
Oppiaine – Läroämne – Subject			
Sociologi			
Työn laji – Arbetets art – Level	Aika – Datum – Month and year	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages	
Avhandling Pro Gradu	31.10.2014	93	

Avhandlingen inom området för arbetssociologi är en studie om postbyråkratiskt arbetsliv i den kreativa industrin i huvudstadsregionen. Syftet är att försöka definiera och förklara vad som avses med en postbyråkratisk organisation, vars mest framträdande sär egenhet är betydelsen och behovet av sociala egenskaper och sociala relationer mellan de anställda.

Den teoretiska referensramen presenterar teorier om kunskapsarbete, postbyråkrati och framväxten av den sociala organisationens förväntningar på individen. Den sociala organisationen är bevisligen framgångsrik eftersom den lyckas engagera individen på det emotionella planet. Forskningsresultat tyder på att emotionellt engagerade arbetstagare genererar trivsel och framgång. Dagens företagskultur kan däremot anses ha tagit ett steg längre än HR-litteraturen förutspådde på 1980-talet, och i den sociologiska litteraturen talar man ofta om vänskaps- och rolighetskultur - både på gott och ont. Flera framgångsrika företag är kända för att förespråka en sådan typ av företagskultur. Hur fungerar vänskapskulturen och vilka följder har den sist och slutligen för individen?

I min avhandling har jag sökt postbyråkratiska kännetecken och särskilt uttrycken för vänskapskultur i småskaliga, ofta relativt nystartade företag i den kreativa branschen. Materialet är insamlat i huvudstadsregionen under åren 2013 och 2014 och består av kvalitativa forskningsintervjuer.

Analysen av materialet visar på många sätt att vänskapskulturen bland informanterna är utbredd och relativt lätt att definiera. Informanterna har för det mesta en positiv syn på det så kallade subjektifierade arbetet, och upplever att de trivs på sin arbetsplats på grund av den goda stämningen och den sociala samvaron. Sociala relationer ger även ökat inflytande och antiauktoritära, icke-hierarkiska chefer som endast styr i bakgrunden är vanliga. Analysen visar också att rekryteringen inom branschen åtminstone enligt informanternas utsagor tagit ett steg bort från formella behörighetskrav och i första hand letar efter personligheter som passar in socialt sett i företagets kultur. En annan sida av resultatet är dock att vänskapskulturen även har avigsidor; det är svårt att tala allvar med en chef eller arbetskamrat som samtidigt är en vän, man kan känna sig orättvist behandlad men förbiser det för den goda stämningens skull, roligheterna stör själva arbetet m.m.

Min slutsats är att en organisation som är icke-traditionell och saknar byråkratisk eller lagfäst struktur behöver något annat som håller truppen samlad och fokuserad på gemensamma mål. Det är möjligt att vänskapskulturen har blivit den sammanhållande faktorn på många arbetsplatser.

Avainsanat – Nyckelord – Keywords

Postbyråkrati

Kunskapsarbete

Företagskultur

Vänskapskultur

Arbetets subjektifiering

1 Inledning	1
1.1 Problemområde	1
1.2 Syfte	4
1.3 Arbetsupplägg	5
2 Sociologiska utgångspunkter	6
2.1 Tre sociologiska perspektiv på förändring i arbetslivet	7
2.2 Den byråkratiska organisationen och fordism	9
2.2.1 Kritik av den byråkratiska organisationen	10
2.3 Nya orienteringar i organisationsteorin – postfordism och nätverksorganisation	12
2.4 Intresset för organisationskultur och den sociala organisationen	14
3 Undersökningens teoretiska referensram	17
3.1 Den kreativa industrins framväxt och kunskapsarbete	17
3.1.1 Kunskap och normativ kontroll	20
3.2 Postbyråkrati – epoktypisk och omstridd	22
3.2.1 Postbyråkratiska kännetecken	25
3.3 Det kunskapsintensiva arbetets sociala dimension – lekfullt ledarskap och vänskapskultur	27
3.3.1 Kollaborativ gemenskap och förtroende som postbyråkratiska säregenheter	31
3.3.2 Den dubbelhänta experten	35
3.4 Sammanfattning av den teoretiska referensramen	37

4 Undersökningsmetod och materialinsamling	38
4.1 Kvalitativ tematisk intervju	38
4.2 Informanterna	41
4.3 Intervjusituationerna	43
4.4 Tematisk analys	44
5 Analys	49
5.1 Små företag, självständiga experter	49
5.2 Den sociala dynamiken och jakten på "bra typer"	53
5.2.1 Kommunikation och utrymme	53
5.2.2 Rekrytering – informella äventyrare sökes	57
5.3 Ledarskap och förtroende	62
5.4 Uttryck för emotionellt engagemang	68
5.4.1 Förväntningar i en tid av ovisshet	69
5.4.2 Rolighetskultur och social historieskrivning	73
5.4.3 Prestigetänkande	76
5.5 Vänskapskulturens avigsidor	78
6 Slutsatser	83
7 Diskussion	85
Litteratur	88

1 Inledning

1.1 Problemområde

Vissa teman, eller rättare sagt paradoxer, verkar förkroppsliga den tid vi lever i: strävan efter frihet och möjligheten att förverkliga sig själv balanseras mot nostalgiska drömmar om kollektivet och gemenskap, önskan om individuell autonomi får konkurrens av behovet av starka auktoriteter och ledare, och av individens rätt att konkurrera och individens önskan om samarbete (Ekman 2010). Samtidigt som samhället tenderar att överföra mer ansvar på individen, vill andra påminna om den centrala roll social sammanhållning spelar. Dessa motsägelsefulla normer dyker upp i alla möjliga sammanhang och kontexter. I arbetslivet blir de lätt synliga och därför intressanta forskningsobjekt. De här allmänna sociologiska frågeställningarna koncentreras nämligen ofta i det moderna och föränderliga arbetslivets sfär.

Frågor om förändringar i arbetslivet måste ses i skenet av samhällsförändringar, och i det här fallet är utvecklingen av informationssamhället bakgrunden för avhandlingen. Många ställer sig frågan om förändringar alls sker och om de i så fall kan betraktas som positiva och befriande för individen. Utgångspunkten är att förändringar i företagsorganisationer kan påvisas, men inte som en allmän sanning för hela samhället utan i vissa, specifika branscher och i företag av en viss storlek. I ett land som Finland, där den teknologiska utvecklingen och övergången till informationssamhälle varit exceptionellt snabb, är det viktigt att påpeka att så kallade traditionella organisationsstrukturer fortfarande existerar, framför allt i traditionellt hierarkiska företag och inte minst i den offentliga sektorn (Blom & Melin 2003). Den här avhandlingen ska ses som en specifik djupdykning i diskussionen om det nya arbetslivet. Hypotesen är att något nytt och okänt verkligen kan påvisas i hur moderna småföretag i en viss bransch är organiserade och hur beroende de är av de anställdas starka sociala och emotionella engagemang - den så kallade mänskliga faktorn (Adler & Heckscher 2005, Adler & Heckscher 2006). Avhandlingen är därför avgränsad till att undersöka småskaliga, digitala

kunskapsföretag i den kreativa branschen i huvudstadsregionen och de personer som arbetar där.

Jag ser på det moderna arbetslivet med hjälp av sociologiska teorier om senmodernitet, kapitalismens utveckling och dess följder för individens upplevelser och tolkningar av arbetslivet. Även om avhandlingen ligger inom ramen för arbetssociologi har jag velat bredda mitt perspektiv och också använda mig av organisationslitteratur för en bättre förståelse om företagsledning och den teoretiska diskussionen om företagskultur. Jag anser att mitt ämne bör diskuteras ur ett sociologiskt perspektiv men att litteratur från andra fält ger studien och förståelsen av verkligheten ett mervärde. Min avsikt är att föra en balanserad men enligt mitt personliga tycke intressant dialog mellan sociologisk litteratur och annan litteratur om arbetslivet, utan att ta ställning till rätt eller fel. Orsaken till det här är att olika läger förefaller ha mycket varierande syner på vad som sker i det moderna arbetslivet och hur detta påverkar individen.

Det råder en konflikt inom området för arbetssociologi då det handlar om att tolka det moderna arbetslivet och dess utveckling mot det som i fortsättningen beskrivs som det postmoderna eller posttraditionella arbetslivet i den här avhandlingen. Man kan i huvudsak skilja mellan två läger. Å ena sidan talar man om ett mer individualiserat arbetsliv och den nya, frigörande kapitalismen där arbetstagare ser sig själva som självständiga entreprenörer redo att förverkliga sig själva på arbetsmarknaden. Det här anses ha fatala följder för förtroende, solidaritet och över huvud taget en sund, mänsklig interaktion och uppmuntrar dessutom individen till att driva sina egna intressen framför gruppens (Fenwick 2002). Den frihet och flexibilitet som det postmoderna arbetslivet påstår sig erbjuda individen är en illusion som i slutändan medför lika mycket kontrollmekanismer som i en byråkratisk organisation. Det postmoderna arbetslivet föder enligt det här perspektivet en lösryckt och alienerad individ (Sennett 2006, Webb 2006). Å andra sidan betonar en annan del av litteraturen emotionellt engagemang i arbetet som det postmoderna arbetslivets viktigaste förutsättning och trumf. Starka sociala band och mjuka värden utklassar byråkratiska regelsystem och hierarkiska strukturer på arbetsplatsen. Även ledarskapsstilen har utvecklats i olika faser från

faderlig till byråkratisk till det man idag kallar antiauktoritärt eller mjukt ledarskap. Den antiauktoritära ledaren lockar arbetstagarna att ge sig in hals över huvud i arbetet och förbinda sig till gemensamma mål på ett emotionellt och personligt plan (Kantola 2014). Kommunikationen och beslutsfattandet sker enligt den här uppfattningen om det moderna arbetslivet horisontellt så att den enskilda individens inflytande blir större. Arbetstagare som känner sig emotionellt engagerade i sitt arbete har positiva effekter inte bara på arbetskollektivet och individen, utan också på företaget och dess effektivitet. En effektiv arbetstagares främsta önskan är att vara en del av en grupp – och att vara bäst på sitt eget specialområde (Peters & Waterman 1982, Ekman 2010). I ett postmodernt företag ska dessutom den dominerande teknologin ses som ett socialt redskap, inte som ett substitut för fysisk kontakt (Pyöriä 2006).

Jag är intresserad av det emotionella engagemanget hos dem som arbetar i postbyråkratiska småföretag. För att få empirisk kunskap om ämnet intervjuas arbetstagare på nystartade och digitala företag med 10-50 anställda i huvudstadsregionen. Jag ställer frågor om individens plats i förhållande till kollektivet i en postbyråkratisk organisation och om hur man kan se en stark social sammanhållning som en resurs för företaget. Mitt huvudsakliga intresse är hur det emotionella engagemanget uttrycks i informanternas berättelser, och om det kan uppfattas som starkt eller svagt. Eftersom postbyråkratisk företagsstruktur som sådan inte har varit ett särskilt omskrivet ämne inom arbetssociologin vill jag även definiera vad den innebär, om den blivit realiserats sedan den förutspåddes på 80-talet. Dessutom redovisar jag den kritik som förts fram mot det svårtolkade begreppet. Samtidigt vill jag fokusera på det som i mina ögon är en viktig faktor för den här typen av företag, nämligen arbetstagarnas sociala relationer med varandra, hur gemensamma värderingar skapas och upprätthålls och på vilket sätt den sociala aspekten av arbetet motiverar individen att värna både om sina egna och om gruppens intressen. Slutligen diskuterar jag de huvudsakliga formerna för social interaktion i en postbyråkratisk organisation och de problem som kan uppstå i en organisation där hierarkin är platt och byråkratin kraftigt reducerad. Hur pratar man om svåra ämnen och hur löser man arbetsrelaterade konflikter i en

stark gemenskap utan att skada de goda förhållandena och den vänskapliga stämningen?

1.2 Syfte

Avhandlingens syfte är att beskriva organisationskultur i 2000-talets informationssamhälle med särskild fokus på diskussionen om emotionellt engagemang i arbetet i en postbyråkratisk kontext. Jag antar att sociala relationers betydelse för arbetsplatsen är lika viktiga som alltid, om de inte rentav fått en ännu mer central roll för vissa postbyråkratiska företag. Vad grundar sig den kollektiva andan på i dagens arbetsliv och varför är den viktig?

Min analys är också ett försök att öka medvetenheten om den kunskapsintensiva sektorn – här den digitala, kreativa branschen - i Finland och beskriva den moderna företagskultur som råder i den. Det är även viktigt för avhandlingen att klargöra vad som avses med "postbyråkratisk organisation" samt presentera kritiken mot begreppet. Mina två centrala syften är därför följande:

1. Att beskriva särdragen i postbyråkratiska företag.
2. Att beskriva företagens organisationskultur med fokus på de sociala relationernas betydelse för och inverkan på arbetet.

För att undersöka det här empiriskt har jag valt att i den här avhandlingen intervjua arbetstagare på relativt nystartade digitala företag. Arbetets art är för det mesta kreativt, skapande och inriktat på försäljning av så kallade digitala koncept. Gemensamt för alla företag är att de haft märkbar tillväxt under de senaste åren. "Digital" innebär i den här kontexten att företagen nästan uteslutande producerar digitalt material som till största del delas på webben, via reklamer, mobilapplikationer eller kampanjer. Företagen kan syssla med t.ex. kommunikation, design, konceptbygge eller applikationer.

Syftet är delvis också att beskriva det gränsområde mellan postfordism och någon form av byråkrati som karaktäriserar dessa arbetsplatser. Å ena sidan krävs en

stark sammanhållning och ett socialt ledarskap för att motivera, driva fram nya innovationer och dela kunskap. Det är också viktigt i ett nystartat eller litet företag att alla "ror åt samma håll" och passar in i gänget professionellt men framför allt socialt. Å andra sidan känner arbetstagarna i branschen sig mycket självsäkra och förväntar sig att deras expertis respekteras, att de får möjlighet att utöva sitt hantverk; att skapa något och få erkänsla för det.

1.3 Arbetsupplägg

Avhandlingen är indelad i sju kapitel. I kapitel 2 diskuteras de sociologiska utgångspunkterna för den här avhandlingen. Här presenteras olika organisationsformer. Byråkrati och fordism följs av nätverksorganisationens och nätverksekonomis uppkomst och det postbyråkratiska synsättet beskrivs. Det sistnämnda är den teoretiska referensramens utgångspunkt. Kapitlet försöker svara på frågan om en övergång från den ena till den andra organisationsformen ägt rum eller om de kompletterar varandra och inte kan iakttas var för sig.

I kapitel tre presenteras undersökningens teoretiska referensram. Inledningsvis diskuteras den kreativa industrins framväxt liksom kunskap och kontroll i en kunskapsintensiv organisation. Kapitlet går därefter närmare in på teorier om den postbyråkratiska organisationen och introducerar sedan olika synsätt på den postmoderna arbetstagaren. Eftersom begreppet postbyråkratiskt inte är problemfritt eller erkänt av alla forskare på området ser jag det som relevant att även presentera kritik mot begreppet och problematisera användningen av det. Sedan följer teorier om kunskapsarbetets sociala dimension, som är i fokus i analysen. Centrala begrepp för analysen presenteras, såsom lekfullt ledarskap, vänskapskultur och kollaborativ gemenskap.

Det fjärde kapitlet beskriver mitt val av metod, urvalsprocessen och insamlingen av data. Jag beskriver även utgångspunkterna för tematisk analys av intervjuer.

I det femte kapitlet analyserar jag mitt empiriska material med utgångspunkt i den teoretiska referensramen. Jag försöker besvara mina hypoteser med hjälp av att

kategorisera materialet enligt olika teman. Med det empiriska materialet vill jag ge praktiska exempel på hur sociala relationer utnyttjas för att driva igenom idéer, stärka de gemensamma värderingarna och hur dessa skapar ett starkt socialt kollektiv på arbetsplatsen. Jag lyfter också fram de negativa aspekterna av platt hierarki och vänskapsförhållanden på arbetsplatser som är kunskapsintensiva. Hur löser man arbetsrelaterade problem om vänskapsförhållandet är starkt? Hur påverkas den goda gemenskapen av motgångar eller beslut som gör en individ besviken?

I det sjätte kapitlet redogör jag för mina huvudsakliga slutsatser.

I det sjunde kapitlet diskuterar jag mina resultat och knyter dem till den nutida samhällsdebatten om bland annat antiauktoritärt ledarskap.

2 Sociologiska utgångspunkter

Det finländska samhället har genomgått ovanligt snabba ekonomiska, sociala och teknologiska förändringar. Under en tidsperiod på cirka 40 år gick Finland från att vara ett jordbrukssamhälle till att vara ett av världens ledande high-tech och välfärdssamhällen. Den bakomliggande orsaken till utvecklingen är en stor ekonomisk strukturomvandling åren 1960-1975, då en stor del av den finländska befolkningen urbaniserades och började förvärvsarbeta, inte bara inom industrin i städerna utan också inom servicesektorn (Blom & Melin 2003). Efter den ekonomiska depressionen i början av 1990-talet, tog regeringen år 1995 nya tag och satte kurs mot att utveckla Finland till ett informationssamhälle. Samtidigt blev den "nya ekonomin" ett populärt mantra och innovationskulturen skulle nu med alla medel uppmuntras och genomsyra alla delar av samhället. Ett av resultaten var Nokias stora uppsving. Nokia var helt klart det företag som banade väg för landet mot att bli en global aktör inom informationssektorn. Finland var inte längre enbart beroende av jord- och skogsbruk, utan ekonomin byggde nu på tre starka element: skogsbruk, ingenjörskonst och informationsteknologi. De strukturella

förändringarna i den finländska ekonomin var ett resultat av stora satsningar på utbildning och på forskning och utveckling. (Castells & Himanen 2002).

Idag arbetar en majoritet av finländarna inom service- och informationssektorn, och utöver det uppger 80 % att de arbetar i någon form av grupp. Det enda undantaget är den offentliga sektorn, där arbete i grupp nog också existerar, men där byråkratiska och traditionella former av organisering fortfarande förekommer (Blom & Melin 2003). Intresset för samhällets utveckling är fortfarande aktuellt och det finns många olika koncept som förklarar den. Samhälleliga och ekonomiska förändringar reflekteras oundvikligen i hur vi organiserar arbete och produktion (Bradley 2009) De senaste årtiondenas viktigaste förändringar anses vara bland annat globaliseringen av marknader och produktion, individualiseringen av konsumtionsmönster, den digitala revolutionen i informationssamhället, framhållandet av expertis och utbildning och utvecklingen av nätverksorganisationen (Mamia 2007).

2.1 Tre sociologiska perspektiv på förändring i arbetslivet

Arbetets ordning och ekonomisk aktivitet har generellt sett alltid haft en central roll i forskning om samhället. Inom organisationsteorin har man länge utgått från att man bör se en organisation som en systemisk helhet; en maskin, en organism med givna egenskaper. Förståelsen av organisationen har drivits av mekaniska och/eller biologiska metaforer. Det råder ingen tvekan om att det här perspektivet varit fruktbart, men från och med sent 90-tal har man intresserat sig mer för företagskultur, dvs. identitet, rykte och image. Omställningen i forskningsintresset kan ses som en följd först och främst av vissa socioekonomiska förändringar, såsom den utvecklade servicesektorn, uppkomsten och spridningen av så kallat kunskapsarbete och den allmänna utvecklingen mot konsumtionssamhället (Kärreman & Alvesson 2004). Men vad innebär det att vara en arbetstagare i olika sorters samhällen och genom tiderna, hur har arbetet ordnats och beskrivits under industrialiseringen, ur ett kapitalistiskt perspektiv, i ett konsumentssamhälle, i det moderna, i det post-moderna, och framför allt; hurdana förändringar kan man iaktta i arbetslivet (Bradley 2009, 31).

Definitionen av vad ett gott samhälle är slits ständigt mellan olika stridande ideologier. Man har under de senaste årtiondena applåderat vissa värderingar mer än andra, oblygt attackerat "gammalmodiga" kollektivistiska tänkesätt, gemensamma normer och inte minst statliga institutioner. Under 2000-talet har ingen undkommit pläderingar för fri konkurrens och tro på individens förmåga och valmöjligheter. Inte minst inom företagslivet har den här typen av diskurs fått genklang, då man konstaterat att individen vet bäst själv och därför inte behöver skyddas av föråldrade, byråkratiska principer.

Samtidigt finns naturligtvis en annan sida av debatten. Man menar att den sociala gemenskapen fortfarande är viktig för lojalitet och engagemang i arbetslivet. Charles Hecksher, en av de mest inflytelserika rösterna då det gäller arbetslivets framtid och modern arbetsplatsgemenskap, och Paul Adler har iakttagit tre typer av sociologiska perspektiv på förändringar i arbetslivet.

Det första perspektivet präglas av en pessimistisk syn på allting kopplat till tillväxt och kapitalism, och ser moderniseringen av samhället och speciellt arbetslivet som en bidragande faktor till individens rotlöshet och samhällets moraliska nedgång. Den här dystopiska framtidsvisionen bottnar först och främst i samhällsteoretikerna Tönnies och Weber, men även nutida sociologer som Putnam och Sennett, som förutspår eländiga följder framför allt för individen då arbetslivets ekonomiska attribut vinner över de sociala. Det andra perspektivet söker hopp i återupplivandet av gamla, konservativa värderingar, där familj och religiösa samfund står för individens kollektiva dimension då arbetslivet inte längre står för den. Det här något melankoliska perspektivet kritiserar främst för att försöka skapa en form av gemenskap som i gengäld motarbetar utveckling och individuell autonomi. (Adler & Hecksher 2006, 12)

Ett tredje synsätt försöker slutligen ta sig an den paradox som verkar genomsyra den tid vi lever i; en autonom individ med ett starkt behov av socialt sammanhang. Det tredje synsättet försöker tänka bortom rådande paradox och förutspår en ny slags gemenskap, en försoning mellan solidaritet och autonomi. Hecksher och Adler (2006, 13) förnekar inte det som tidigare forskning om kapitalismens

negativa konsekvenser för gemenskap och solidaritet visat, men vill peka på ett behov av en mer nyanserad och skapande form av gemenskap som vissa typer av modern produktion, främst kunskapsbaserad, både frammanar och behöver.

Heckscher och Adler är de första som skriver om den så kallade kollaborativa gemenskapen som de förutspår bli det postmoderna arbetslivets kärna. Då man frångår klassiska motsättningar som tradition-frihet, individuell-kollektiv, Gemeinschaft-Gesellschaft, kommer man till en sick-sack väg, som inte är lätt att exponera men som tyder på en utveckling där social gemenskap får en allt mer central plats i studier om det moderna, om än kapitalistiska samhället. (Adler & Heckscher 2006, 13)

Eftersom företagen i den här avhandlingens empiriska del anses höra till kategorin nätverksföretag och är ett uttryck för långt utvecklade informationssamhället, vill jag i förtydligande syfte redogöra för den byråkratiska modellen och det fordistiska produktionssättet innan jag går in på den för nätverksföretag relevanta postbyråkratiska organisationsstrukturen. Kapitlet inleds med den historiska uppkomsten av byråkratin och förklarar sedan varför den här modellen inte är ändamålsenlig för det som jag kallar postbyråkratiska företag.

2.2 Den byråkratiska organisationen och fordismen

För att förstå dagens organisationstrender, begrepp och värderingar i det postmoderna arbetslivet vill jag som en sociologisk utgångspunkt och bakgrundsdiskussion kort behandla den byråkratiska organisationsmodellen, kritiken mot den och orsakerna till att den inte är en lämplig organisationsstruktur för informationssamhällets och den digitala erans företag och produktion.

Max Weber var pionjären i organisationsforskning och aktiv under början av 1900-talet då storskaliga företag började dominera Europas och Nordamerikas avancerade ekonomier. Idag anses ett av Webers viktigaste bidrag till sociologin vara hans analys av byråkratins inflytande i det moderna samhället. Han ansåg byråkratin vara den moderna tidens viktigaste uppfinning. (Bradley, 2009). Weber

konstaterade i 1900-talets mitt att byråkratin var en manifestation för övergången från traditionell rationalitet till värderationalitet och målorienterad rationalitet. Detta hopp in i moderniteten gav möjlighet till effektivisering av arbetsprocesser och andra processer i samhället, satte stopp för opportunism och nepotism, samt skapade en ny professionell klass och logiska grupperingar i samhället. Det moderna samhällets utveckling kulminerade enligt många samhällsteoretiker i byråkratins former. Byråkratin skulle representera allt det man velat uppnå med det moderna:

- Klar hierarkisk struktur, tydliga positioner
- Specialisering av arbetsroller bland ledare och administratörer
- Vikten av objektiva och icke-personliga beslut
- Kontroll genom formella regler och processer
- Formella behörighetskrav och utnämning till tjänster

För Weber var moderniteten organiserad enligt byråkratins principer och dessa två begrepp förklarade han som hopplöst bundna till varandra. Den byråkratiska organisationens framväxt innebar framför allt för första gången en separation mellan individen som person och hans eller hennes arbetsuppgift/arbetstagarroll. Byråkratin var även den första organisationsformen som separerade arbetstagarens arbetsuppgifter från hans eller hennes socioekonomiska position i samhället. I stället förväntades man ha behörighet och kompetens för en roll inom organisationen – en kvalificerad arbetstagare (Styhre 2008). Inom organisationen råder även en impersonell ordning, där man lyder endast under den som har formell auktoritet. Att organisera arbetet enligt byråkratins principer som beskrivits ovan, gav en stor förutsägbarhet och genomsynlighet vilket var ett viktigt ideal för dåtidens organisationsledning (Bradley 2009).

2.2.1 Kritik av den byråkratiska organisationen

Alvesson och Thompson (2005) konstaterar att organisationer försökt utveckla och förbättra byråkrati till perfektion sedan 1930-talet, och att akademiker minst lika länge försökt påvisa byråkratins svagheter. De påpekar vidare, att samma

akademiker ofta fått allierade i politiken och i företagsvärlden, eftersom ett förkastande av byråkratin innebär plats för nya och tjänligare strukturer som bättre svarar på företagslivets behov.

Enligt Bradley et al. (2009) kritiseras Webers byråkratiska organisationsteori främst för att den endast representerar en idealtyp - en modell som inte existerar i verkligheten eftersom den helt enkelt skulle anses alltför färglös och grotesk för att riktiga människor skulle stå ut. Kritiska röster har ofta intresserat sig för de "dysfunktionella karaktärerna" som oundvikligen spökar bakom den rationella byråkratins ridåer. En sådan dysfunktionalitet är byråkratins totala tilltro till regler, vilket enligt dagens standarder snarare riskerar äventyra effektivitet. Om arbetstagarnas främsta uppgift är att följa och respektera regler finns det en risk för att företagets ledning kommer att spendera alldeles för mycket arbetstid enbart på att följa upp att andra följer regler och föreskrifter, vilket i sin tur inte kan anses vara effektivt ledarskap. Inom socialvetenskapen leder det till det för de flesta organisationer bekanta fenomenet *goal displacement*. (Bradley 2009)

Även om det fortfarande finns byråkratiska organisationer, kan byråkratins dysfunktionaliteter antas vara många och ofta erkända. Men relevant för den här studien blir ändå kritiken av storskaliga byråkratiska organisationers dehumaniserande följder. Byråkrati tenderar föredra objektiva värden, vilket anses föda opersonliga relationer arbetstagare emellan samt brist på erkännande och uppmuntran på individuellt plan. Detaljerade regler för hur saker ska utföras urholkar meningen i arbetet och gör det monotont till den grad att det börjar likna modern massproduktion och industriarbete. Det finns inte plats för kreativitet och innovation i en byråkratisk organisation. Risken för alienation i en fulländad weberiansk organisation skulle alltså vara hög. De mest radikala kritikerna av byråkrati har gått ännu längre och menar att byråkrati effektivt dödar kreativitet och initiativförmåga i samma takt som den införs (Bradley 2009). Det är därför uppenbart att så kallade nätverksföretag inte gynnas av den byråkratiska modellen, utan behöver en modell vars främsta syfte är att frammana, uppmuntra och stöda kreativitet och samverkan mellan experter.

2.3 Nya orienteringar i organisationsteorin – postfordism och nätverksorganisation

Fram till 1980-talet hade organisationsteorin främst fäst uppmärksamhet vid den byråkratiska organisationsmodellen. Intresset för andra former av organisation var minst sagt begränsat. Men utanför de kretsar som hittills debatterat organisationsteori började det småningom förekomma en rad nya texter av teoretiker som ifrågasatte byråkratins ställning som den enda fungerande typen av organisation. Debatten om flexibilitet och flexibla former av organisationer blev mycket livlig och resulterade ungefär två decennier senare i en viktig slutsats: det finns många framgångsrika former av organisation. Den flexibla organisationens - eller den postfordistiska organisationens - två ursprungliga utgångspunkter var funktionell flexibilitet och numerisk flexibilitet. Det förstnämnda innebar företagets möjlighet att flytta arbetstagarna från en position till en annan om nödvändigt. Numerisk flexibilitet innebar företagets möjlighet att vid behov öka arbetskraften, t.ex. genom deltidsarbete eller flera visstidskontrakt. Man antar att flexibilitetsdiskussionen i många lägen utvecklats i samma takt som informations- eller nätverksamhället (Procter 2009). Inom organisations- och arbetssociologin har debatten således cirklat kring övergången från fordism till postfordism under de senaste decennierna. Utan att ta ställning till byråkrati som en levande eller död organisationsstruktur, kan man med empiriskt material åtminstone påvisa att omfattande förändringar i arbetslivet skett under de senaste decennierna, och att dessa förändringar avviker från det fordistiska systemet. Postfordistiska drag som dokumenterats i amerikanska och internationella studier är till exempel den ökade flexibiliteten som nämns ovan men även gruppbaserat arbete och arbetstagarens inflytande i organisationen (Batt 2005). Sammanfattningsvis kan man säga att fordismen organiserades kring byråkratiska ideal. Postfordismen – eller postbyråkratin – däremot tar form i nätverksorganisationen (Clegg 2005).

Hypotesen om postfordistiska nätverksföretag betonar samverkan, partnerskap och lojala arbetsrelationer, samtidigt som den tonar ned betydelsen av hierarkisk makt som är central i den byråkratiska organisationen. Inom postfordismen börjar man se arbetstagarna som företagets viktigaste resurs, då den huvudsakliga resursen för den fordistiska organisationen var t.ex. produktionsmedlen. Den här

utvecklingen, där arbetstagarens personlighet blir en del av arbetet kallas arbetets socialisering eller subjektifiering (Clegg 2005). Arbetets socialisering hänger ihop med emotionellt engagemang, och diskuteras mer ingående i följande kapitel.

Nätverksorganisationen karakteriseras också av kontrakt- och projektkultur som möjliggjorts genom ökad flexibilitet från arbetstagarens sida, och den huvudsakliga verksamheten är någon form av serviceproduktion. Det postfordistiska systemet har också inneburit ökat inflytande för arbetstagaren, hierarkin är plattare och lönen är lättare att relatera till arbetstagarens individuella kunskap och insats (Rubery 2005). Då den fordistiska organisationens mål var full sysselsättning för män, har den postfordistiska förutsättningen varit att inkludera även kvinnor i arbetsmarknadsstrukturen. Det har, åtminstone i delar av västvärlden, lett till utbrett s.k. möjliggörande och bemyndigande av kvinnor på arbetsmarknaden (empowerment) och skapat en parallell inkomstmodell där både män och kvinnor förväntas förvärvsarbeta och samtidigt delta i hushållsarbete (Batt 2005). En uppenbar förutsättning för nätverksorganisationen har varit den teknologiska utvecklingen i slutet av 1900-talet. Den status och makt som informationsteknologin plötsligt fick i hela samhället, var enligt många ytterligare ett tecken på att byråkratin var på tillbakagång och någon annan form av organisering måste ta dess plats. Nätverkssamhället och nätverksföretaget, skildrat framför allt av Manuel Castells, har fött en livlig debatt om de förändringar som sker inom organisationstänkandet (Castells, 2000). Cleggs (2005) slutsats om förändringarna i arbetslivet är att byråkratin knappast är död, utan snarare har den digitala revolutionen först krävt och sedan skapat ett nytt, nyanserat och komplext postbyråkratiskt system som bättre passar informationsproduktion och kunskapsekonomi. En viktig följd är att det här systemet kunnat underminera några av byråkratins viktigaste principer (marknad vs. hierarki, centralisering vs. decentralisering, offentlig vs. privat sektor) som tidigare ansetts odiskutabla.

Många sociologer försöker definiera det posttraditionella samhället och kämpar med att beskriva och bevisa negativa och positiva följder för individen. Ekman (2010) påpekar att sanningen är mer komplex än det ena eller det andra, och utesluter inte ett högmodernt arbetsliv där byråkrati och postbyråkrati existerar

sida vid sida, rentav inom samma organisation. De sociologer som intresserat sig för det posttraditionella samhället anser att den största utmaningen i dagens läge är hur man ska kunna etablera förtroende och solidaritet i ett allt mer individualiserat och nyliberalt samhälle. Giddens (1991), Bauman (2000) och Sennett (1998, 2006) konstaterar alla att dessa utmaningar kan återfinnas i hela samhället men särskilt i arbetslivet. Speciellt Sennett är kritisk till följderna av individualisering och flexibilisering av arbete i nyliberal anda. I sin diagnos menar han att flexibel kapitalism och projektbaserat arbete eroderar traditionellt viktiga dygder som solidaritet och gemenskap. Han ser ständigt föränderliga strukturer som förvirrande och förödande för individen och tror inte att lojalitet och löften har en framtid om utvecklingen fortsätter enligt neoliberal ideal. Många sociologer instämmer med Sennetts framtidsvisioner. Webb (2006) skriver om identitet i den så kallade nya ekonomin och framhåller att individen i det posttraditionella samhället förblindats av flexibilitetens löften och på lång sikt blir en disorienterad, lösryckt individ ensam inför den nya kapitalismens krav. Sennett (2006) påpekar att fordismen åtminstone erbjöd individen långsiktig säkerhet och stabilitet på arbetsmarknaden och därigenom skapade stark sammanhållning. Flexibelt arbete ställer däremot inga krav på säkerhet och lojalitet, åtminstone inte från arbetsgivarens sida. Organisationer i det postfordistiska samhället säljer således en falsk bild av frihet och autonomi, samtidigt som de fortsättningsvis och rentav hårdare kontrollerar den anställda genom informationsteknologi och mätverktyg (Sennett, 2006, 58).

2.4 Intresset för organisationskultur och den sociala organisationen

En samhällsvetare som tidigt talade om social gemenskap i den professionella organisationen var Amitai Etzioni. Organisationen är en social enhet, skrev han år 1964. Ett av hans akademiska bidrag har varit att diskutera det han såg som organisationens största problem, nämligen att hitta en balans mellan rationalitet och individens välmående. Han tog sig an den eviga frågan om hur det ekonomiska syftet med en organisation, dvs. generera vinst, går ihop med arbetstagarens välmående. Han frågar sig hur en organisation kan skapa en grupp människor som

är så rationella som möjligt i sitt handlande, samtidigt som deras handlingar orsakar så lite oangenäma biverkningar som möjligt och så hög tillfredsställelse som möjligt (Etzioni 1964). Till skillnad från Peters och Waterman (1982) ser Etzioni ännu individen som rationell. Ledarskapet i en professionell organisation är problematiskt, och direkt kontroll över arbetstagarens beteende kan vara kontraproduktivt. Därför talar Etzioni om normativ kontroll, genom vilken chefen kontrollerar de underliggande värderingar, tankar och känslor som omedvetet styr arbetstagarens handlingar (Kärreman & Alvesson 2004). Nästan 40 år senare skriver Etzioni om kunskapssamhället, som då ovanstående citat skrevs inte riktigt hade tagit fart och åtminstone IT-sektorns inflytande i arbetslivet, där en stor del av dagens kunskapsarbetare befinner sig, hade inte ens kunnat förutspås. Han konstaterar att fostrandet av den "kunskapskultur" som uppstått som en följd av teknologisk innovation, är ett av de viktigaste projekten för människan och samhället. "Att investera i människan" har på flera sätt blivit en återkommande devis inom både samhällsvetenskapliga och ekonomiska ämnen. (Etzioni 2001, 106)

Den hegemoniska byråkratiska diskursen utmanades framför allt av populärlitteraturen på 1980-talet inom företagsledning och banade väg för det som kom att kallas organisations- eller företagskultur. Enligt Ekman (2010) ersatte företagskultur det byråkratiska systemet så att man nu vände sin uppmärksamhet mot värderingar som starka, gemensamma mål, lojalitet, flexibilitet, självledning, och det som i Peters och Watermans ansedda bok från 1982 summerar som "individuell excellens". Poängen här var att en välplanerad och lyckad företagskultur skulle leda till en mindre markant separering av den professionella individen och den emotionella individen – båda skulle uppmuntras och synas i arbetets vardag. Den populärvetenskapliga litteraturen betonade betydelsen av emotionellt engagemang och utmanade företagsledningen att ta rollen som visionär i stället för byråkratisk ledare. Peters och Watermans bok var en frontal attack mot byråkratiskt ledarskap (Ekman 2010). De ansåg att byråkratin byggde på ett huvudsakligt missförstånd: att människan är en rationell varelse. Deras modell för postmodernt ledarskap grundades i stället på individens irrationella och motsägelsefulla natur – på känslor och ett naturligt behov av socialt

meningsskapande. Peters och Waterman (1982) såg två typer av drivkrafter som måste förenas av företagsledningen: individens önskan om att tillhöra en gemenskap och individens önskan om att vara bäst. Dessa två önskningar måste för företagets bästa uppfyllas genom införandet av en stark företagskultur. Organisations- och företagskultur ska ses som ett uttryck för postbyråkrati i det högmoderna samhället. Gideon Kundas bidrag till diskussionen om organisationskultur har representerat de mer kritiska tankegångarna om hur planerad arbetsplatskultur kan gå snett. I en omfattande etnografisk studie beskriver Kunda (1992) hur ett stort och framgångsrikt IT-företag känt för hög trivsel, god stämning och förstås goda resultat aktivt skapar organisationskultur på de mest artificiella sätten. Företaget som undersöktes hade en utformad strategi för hur företagskulturen och "kärleken" till arbetet skulle främjas. Följden var att de flesta arbetstagare kände sig hjärntvättade och kontrollerade, trots ledningens ihärdiga försök att framställa företaget som personligt och icke-byråkratiskt. Kundas etnografiska studie återkommer i följande kapitel som exempel på hur företag försöker göra arbete till ett glädjemoment där vänskap, respekt och trivsel är av högsta prioritet. Enligt Kunda handlar skapandet av organisationskultur om att medvetet införa ritualer som ska sammanföra och motivera arbetstagaren och få honom eller henne att engagera sig mer och i företaget (Kunda 1992).

En trend inom företagsledning, ledarskapslitteraturen och forskningen om organisationskultur har länge varit att förespråka "rolighetskultur" (Culture of fun) för företag som vill höja effektivitet, innovationsförmåga och arbetstagarnas välmående. Den här trenden kan också spåras tillbaka till början av 1980-talet då HR-tänkandet och teorier om nätverksorganisationen tog form. Den sociala biten av arbetsdagen ska enligt den här skolan bygga på en låg tröskel för humor i arbetet, uppmuntringar att vara sig själv och framför allt bjuda på sig själv (Fleming 2005). Traditionellt har man varit intresserad mer specifikt av humor i arbetslivet som ett sätt att förskjuta negativa upplevelser i arbetet, framför allt i manuellt industriarbete. Humor och cynism har varit arbetstagarens försvarsmekanism, ett sätt att klara av tunga och otrevliga arbetsprocesser genom att göra narr av den situation man befinner sig i. I den moderna nätverksorganisationen kan humor på arbetsplatsen däremot ses som en sammanhållande faktor på ett mindre cyniskt

sätt, men man bör ändå granska jargonger och interna skämt kritiskt och förstå vad som ligger bakom dem (Collinson 2002). Det positiva sambandet mellan välmående och lekfullhet på arbetsplatsen är ändå inte helt påhittat eftersom forskning de facto har bevisat det. Arbetstagare som känner sig bekväma och avslappnade har en tendens att arbeta hårdare och med maximal motivation, de är redo att sätta sitt hjärta och sin själ i arbetet och skapar tillsammans en illusion om att arbetet är en passion. Den här typen av företag kräver också ett avslappnat, socialt och antiauktoritärt ledarskap (Costea, Crump & Holm 2006).

3 Undersökningens teoretiska referensram

3.1 Den kreativa industrins framväxt och kunskapsarbete

Under de senaste 15 åren har man talat om en övergång till "viktlös ekonomi" som är ett samlande begrepp för kreativ industri och kreativa processer inom traditionell ekonomi. Begreppet immateriell ekonomi är kanske mera bekant i dagsläget. Diskursen om kreativ industri har uppkommit som ett legitimt alternativ till den "gamla ekonomin", och möjliggörs av den flexibilitet och postfordism som beskrivits tidigare, och av högt utbildade yrkesarbetare motiverade att arbeta på projektbasis eller som freelance experter inom den kreativa industrin. Dessa bildar idag ett kluster av samfund som består av kunskapsspecialister eller kunskapsarbetare (Hodgson & Briand 2013). Inom den kreativa industrin uppfattas arbetstagaren ofta som individualiserad expert, vars möjligheter till framgång är beroende av att kunna marknadsföra sin kunskap å ena sidan och sin personlighet å andra sidan. Fenwick (2002) beskriver den här typen av arbetstagare som det företagsamma jaget (egen översättning av *entrepreneurial self*). Trots att man är anställd av ett företag ser man fortfarande sig själv som en entreprenör inom företaget som erbjuder tjänster i form av sin individuella kunskap om något som andra inte har och som företaget inte själv kan generera. Enligt Fenwick (2002) är det den osäkra nya kapitalismen som givit upphov till den här typen av företagsamma själv. Då arbetsplatser och möjligheten till långa

karriärer inom samma företag blir allt mer sällsynta, måste man skapa ett varumärke av sig själv.

Kreativ industri beskrivs av Hodgson och Briand (2013) som en sektor vars ursprung ligger i individuell kreativitet, kunskap och talang och med individer som har potential att bli framgångsrika. De här personerna har också en möjlighet att skapa nya arbetstillfällen genom att vidare exploatera andras intellektuella kapital. Den största sektorn inom den kreativa industrin anses för tillfället vara spelindustrin, och enligt siffror från PriceWaterhouseCoopers är dess globala värde idag över 30 miljarder dollar. Hodgson och Briand (2013) anser att till exempel spelindustrin i dagsläget är utforskad och ignorerad av det akademiska samfundet till förmån för andra former av kreativ industri, till exempel filmindustrin. En möjlig orsak är att spelutveckling ses som arbete av enbart teknisk art, och inte som regelrätt kunskapsarbete, även om den kategorin i sig har konstaterats vara vag. Det är lätt att avfärda arbetets kreativa, artistiska och lekfulla art och undgå att se branschens kunskapsarbets roll i den så kallade nya ekonomin. Kunskapsarbetare inom den här branschen är dessutom mer dynamiska än rutinmässiga, de förlitar sig på sin individuella expertis och kräver allt starkare autonomi i sina roller (Benson & Brown 2007). Informanterna i min avhandling är kanske inte i lika hög grad som spelutvecklarna negligerade som kunskapsarbetare, men även de för en viss kamp för sina roller som experter och kunniga yrkesarbetare och strävar efter att bli erkända som specialister.

Diskussionen om huruvida personer inom den kunskapsintensiva sektorn bildar en ny, ekonomisk klass når sin höjdpunkt i Richard Floridas inflytelserika verk *The Rise of the Creative Class* (2002) och några år senare i uppföljaren *The Flight of the Creative Class* (2005). Enligt Florida är den kreativa klassen oberoende av gamla, traditionella former för industri och ekonomi. De skapar själva sina förutsättningar genom sin expertis och specialkunskap. Florida beskriver den kreativa klassen som den nya ekonomins främsta drivkraft, som slår sig ner var den vill och låter industrin följa efter eller startar en industri själv, se till exempel spelindustrin. Den kreativa klassen är oberoende av omkringliggande strukturer, naturresurser och

logistik, som för andra industrier är avgörande. Enligt nyliberal standard är den kreativa klassen öppen och tolerant och ställer stora krav på kvalitet och service. Den kreativa klassen har de rätta förutsättningarna för att ägna sig åt identitetsskapande, till exempel genom sitt kreativa arbete. Öppenhet är enligt Florida (2005) den nya ekonomins och kunskapsindustrins viktigaste förutsättning. Floridas teori om den kreativa klassen grundar sig långt på det identitetsprojekt som bland annat Giddens (1991) beskrivit. Det synsättet har kritiserats för att vara elitistiskt och förvrängt till fördel för den redan välbärgade medelklassen, vars möjligheter att driva identitetspolitik är en ett resultat av deras fördelaktiga position i samhället. I den här avhandlingen vill jag gärna poängtera att informanterna representerar just det skiktet av samhällsklass: urbaniserade, unga, högt utbildade och "krävande", såsom Florida (2002, 2005) framställer den kreativa klassen. Även om Florida kritiserats just för att tala endast i medelklassens intressen och negligera de sociala strukturer som utesluter en stor del av befolkningen från den kreativa klassen, vill jag här presentera hans teori eftersom den väl beskriver informanterna i mitt empiriska material.

Då man refererar till den typ av arbete som utförs i en nätverksorganisation används nu för tiden nästan genomgående begreppet kunskapsarbete. Ett företag som karakteriseras av kunskapsarbete är således ett kunskapsintensivt företag. Jag klassificerar de digitala företag som undersöks i den här avhandlingen som kunskapsintensiva, eftersom så gott som all deras produktion är serviceproduktion som kräver utbildning och expertis inom ett specifikt område. Blom et al. (2001) definierar kunskapsarbetaren som en arbetstagare med följande empiriska karaktärsdrag: 1) arbetstagaren använder högteknologiska redskap i sitt arbete, 2) arbetet förutsätter planering och innovationsförmåga och 3) arbetstagaren har en högre högskoleexamen. I min avhandling kan jag konstatera att definitionen är en aning problematisk då en hel del personer inom den kreativa branschen/kunskapsbranschen t.ex. saknar slutexamen men ändå lyckats avancera på arbetsmarknaden. Detta eftersom erfarenhet, kunskap och kontakter kan gå före en examen vid rekrytering i den kunskapsintensiva branschen. Även sociala egenskaper kan ha en avgörande inverkan i rekryteringsskedet, vilket jag kommer att återkomma till i analysen.

Att definiera vilka företag och branscher som kan anses vara kunskapsintensiva företag (KIF) är omdebatterat, liksom begreppet kunskapsarbete. En av de ledande rösterna på området, Mats Alvesson (2001) menar ändå att ett företag kan anses kunskapsintensivt om arbetstagarna största delen av sin arbetstid utför arbete av intellektuell natur. Därtill bör arbetstagarna vara högutbildade experter och särskilt kompetenta inom ett visst område. Företaget eller organisationen utger sig för att producera tjänster och produkter av hög kvalitet anpassat efter en viss kunds behov. Enligt denna definition skulle således typiska exempel på KIF vara bokförings- och advokatbyråer, konsultfirmor, marknadsföringsbyråer och så kallade high-tech företag. Slutsatsen av Alvessons definition är att KIF är högt professionella organisationer. Han påpekar dock att det finns en skillnad mellan traditionella professioner och professionella organisationer. KIF har sällan den karaktär som ofta tillskrivs professionen, dvs. de styrs inte av specifika etiska regler (*code of ethics*), arbetstagarna har ingen standardiserad och tydligt utbildningsbakgrund med "certifikat", vilket resulterar i att de inte heller har samma starka professionella identitet som t.ex. jurist- eller läkarståndet. Arbetstagare inom KIF har inte heller samma förmåga att monopolisera ett visst fält eller en viss del av arbetsmarknaden och kan inte heller på samma sätt reglera inträdet på den som ovannämnda professioner genom tiderna har gjort. (Alvesson, 2001). Kunskapsintensiva företag är ett bra exempel på moderna organisationer som är så kallat personberoende, dvs. företagets främsta och viktigaste resur är de personer som arbetar för det. Enligt Robertson och Swan (2004) omfattar de därför entreprenörsideologin. En del anser att de därför slutgiltigt har skakat av sig den byråkratiska organisationsmodellen, men det här är fortfarande en omtvistad fråga. Det är därför vettigt att tala om kunskapsintensiva företag som en vag men betydelsefull kategori. Den anses ändå vara tillräckligt prövad, brokig och mångfacetterad för att vara användbar inom forskning om arbetslivet.

3.1.1 Kunskap och normativ kontroll

Eftersom begreppet kunskap är av stor vikt för avhandlingens teoretiska del är det skäl att diskutera vilka olika typer av kunskap som teorierna om KIF är baserade på. McKinlay (2005) utgår från två typer av kunskap. Den första typen, kodifierad

kunskap (*codified knowledge*) avser kunskap som är generisk, dvs. allmän och anonym. Denna slags kunskap kan vem som helst få tag på och använda för sitt eget ändamål. Kodifierad kunskap är inte bunden till tid eller rum och i arbetsplatskontext inte heller bunden till en viss arbetsgrupp eller ett visst team. Kodifierad kunskap har inte uppkommit som följd av en persons kreativitet, utan syftar snarare på kunskap i form av regelverk eller manualer. Den andra typen av kunskap är underförstådd eller tyst kunskap (*tacit knowledge*) och kan sägas ha en mer dynamisk karaktär; den skapas och förmedlas via tal och är i princip alltid en kollektiv upplevelse som skapas inom en grupp. Det är även den här typen av kunskap som en profession skapar och bevarar inom sig. Det är den underförstådda kunskapen som möjliggör olika former av social växelverkan på arbetsplatsen och som tar sig i uttryck i den expertis som kunskapsarbetaren innehar (McKinlay 2005).

En central fråga för forskare inom området för kunskapsarbete är huruvida man kan kontrollera den kunskap (tyst kunskap) som flödar inom ett kommersiellt företag eller inte, och därmed med vilka metoder man kan kontrollera kunskapsarbetare. Kontrollfrågan har naturligtvis varit viktig även för den byråkratiska strukturen där man haft klara mätinstrument. Dagens organisationsforskarens intresse för identitet, speciellt social identitet, motiveras också ur ett kontrollperspektiv. Kunskapsintensiva företag drivs ofta av en kulturell eller ideologisk uppfattning, och använder därför social identitet (*corporatization of the self*) som en form av ledning och kontroll (Alvesson & Kärreman 2004). Å andra sidan är kunskapen som sådan svår att övervaka eftersom den kräver sociala nätverk, en social sfär på arbetsplatsen som för företagets ledning är utmanande att övervaka. Ur ett företags synvinkel är underförstådd kunskap ett snårigt och rentav oberäkneligt element – en värdefull resurs vars nackdel är att den inte kan kontrolleras. Expertis som handelsvara kan inte administreras på samma sätt som ett konkret produktionsmedel. Det är också svårt att iaktta eller observera hur kunskap inom till exempel mjukvaruutveckling och design produceras, och än mindre hur den kommer att användas (Mc Kinlay 2005). Det något motstridiga resonemanget ovan kan sammanfattas som att ledningen i ett kunskapsintensivt företag kan reglera sina anställda genom att

indirekt styra deras värderingar och på så vis skapa en homogen trupp som strävar efter att uppfylla företagets mål. Kollektivet kan i viss mån kontrolleras socio-ideologiskt och kontrollen riktas då mot sociala relationer, känslor, identitetsskapande och ideologi. Teorin om företagskultur bygger alltså delvis på möjligheten att kontrollera de anställdas sociala relationer, för företagets bästa (Peters & Waterman 1982).

Enligt Kantola (2014) handlar utvecklingen om att individualiseringen i samhället resulterat i att ingen, varken politiska partier, föreningar eller företag, har samma auktoritet inför dem som en gång varit trogna följare. För att vara en framgångsrik ledare krävs därför också en individualisering av ledaren själv, som ständigt måste framhäva sig, lystra till sin publik och förändra verksamheten för att locka till sig anhängare. På samma sätt är kunskapsarbetare i vid bemärkelse inte lika beroende av ledarskap, eftersom deras kunskap kan säljas och administreras av dem själva. Den moderna ledaren står inför en utmaning; hur skapa stabilitet och lojalitet i ett samhälle som ständigt förändras och där det inte längre är självklart vem som har makten? Den nya ledarskapsstilen innebär att man är påhittig och kreativ, och man kan se intresset för att skapa organisationskultur som ett försök att återta makten över arbetstagarna genom att vädja till deras känslor och på så vis få dem att binda sig till företaget, dvs. utöva normativ kontroll (Kantola 2014, 154-157). I den här avhandlingen är det den underförstådda typen av kunskap och normativ kontroll som är relevanta begrepp.

3.2 Postbyråkrati – epoktypisk och omstridd

Diskussionen om postbyråkrati ska förstås som en viss retorik inom organisationsforskning. Den har använt sig av teman från tidiga diskussioner om flexibilitet och täcker även debatten om nätverksorganisationer, virtuella organisationer, kunskapsekonomi och framför allt företagskultur (Hodgson 2004, 81). Sociologin i olika former har ofta kommit väl till pass då man försökt beskriva nya tider, radikala förändringar eller rentav förutspå *slut* på en era. Den här beskrivningen passar särskilt bra in på arbetssociologer, som de senaste årtiondena uppenbarligen fokuserat på att beskriva förändringar och nya fenomen

i arbetslivet (Courpasson & Reed 2004). Ett sådant fenomen som sysselsatt många teoretiker är övergången från byråkrati till någon annan form av organisationsstruktur, eller rentav byråkratins slut. Om byråkratin på grund av olika orsaker som beskrevs i kapitel 2 de facto är på tillbakagång, vad har då ersatt den? Frigörande eller kontrollerande företagskultur, autonoma expertkollektiv, eller en blandning av dessa med gammal, hederlig byråkrati?

Konceptet postbyråkrati kan spåras tillbaka till olika sinsemellan relaterade kedjor av utveckling under de två senaste decennierna. Diskussionen har exempelvis handlat om "upptäckten" av organisationskultur och främjandet av företagskultur under 1980-talet. Organisations- och företagskultur, kort beskrivet i kapitel 2.4, ska alltså ses som ett uttryck för postbyråkrati i det högmoderna samhället. Bakom dessa nya upptäckter ansågs ligga ett behov av att bryta med det gamla, byråkratiska tänkesättet inom företagsvärlden, dels för att effektivisera det alltmer digitaliserade arbetslivet och dels för att byråkratins principer helt enkelt inte kan möta de utmaningar som uppstått i den nya ekonomin (Hodgson 2004, 83). I viss mån har teorin om den postbyråkratiska organisationen tagit form som en explicit reaktion mot det byråkratiska paradigmet, och därför är det naturligt att definiera en sådan struktur enligt vad som skiljer den från den byråkratiska organisationen. I korthet har den hierarkiska, formella och centraliserade organisationen ersatts av en platt, decentraliserad organisation som värderar flexibilitet framför ett styvt regelverk samt individuellt expertkunnande och initiativförmåga (Bolin & Härenstam 2008). Men det är alltså inte nödvändigtvis fruktbart att se på den postbyråkratiska organisationsstrukturen som ett kapitel för sig utan att man jämför den med traditionell byråkratisk struktur. Byråkrati i sin traditionella form är inte föremål för analys i avhandlingens empiriska del och ingår därför inte i den teoretiska referensramen. Det är däremot viktigt att komma ihåg byråkratins principer (kapitel 2.3) då man försöker formulera vad postbyråkrati innebär (Bradley 2009). Den mest inflytelserika och citerade beskrivningen av en postbyråkratisk organisations former kommer från den amerikanska managementforskaren Charles Heckscher från år 1994. Han understryker att även hans modell, liksom Webers, är en idealtyp eftersom de arbetsformer han försöker beskriva inte riktigt kunde identifieras eller fastställas i det dåtida samhället. Han

iakttar däremot trender som han ansåg att oundvikligen skulle forma organisationer inom en nära framtid och konstaterade även att det byråkratiska tänkesättets tillbakagång var ett faktum i viss typs industri, till exempel den kreativa industrin. Byråkrati skulle inte kunna möta det moderna arbetslivets krav (Hodgson 2004, 83).

Även om det ovan påpekas att postbyråkrati ska förstås mot bakgrunden av byråkrati, har man också kritiserat en dikotomisering av de två strukturerna och påpekat att skiftet inte skett över en natt, så som man tenderar att måla upp förändringar i samhället. En del anser att postbyråkrati inte är mer än en förlängning av byråkrati och att drag ur båda organisationsformerna kan existera sida vid sida. Dessutom kan postbyråkrati vara en lösning som passar små företag bättre än stora. Behovet av byråkrati uppstår ofta då organisationer växer (Bolin & Härenstam 2008). Den postbyråkratiska diskursen kritiseras även för att förlita sig på myten om den "snabba kapitalistiska storyn" som blivit en dogmatisk beskrivning av de typiska suspekta kännetecknen för globalisering, konkurrens, modern teknologi och förändring. Den anses alltså vara något av en förhastad slutsats då man inte längre kan förklara den nya ekonomin och de nya villkoren för arbete med traditionella teorier. Postbyråkrati som begrepp är dessutom lätt ihopkopplat med andra trendbegrepp inom sociologin, såsom kunskapsekonomi, virtuell organisation, nätverksorganisation, gränslös organisation, flexibel organisation etc. Är begreppet postbyråkrati endast en chimär utan någon egentlig grund? Man kan se fenomenet ur ytterligare en synvinkel, så att postbyråkrati bäst beskrivs utgående från vad det *inte* är. Det för gärna tankarna till en gammalmodig, stereotypisk organisation som stöder sig mot lutande pappershögar och oflexibla regelverk (Hodgson 2004, 83).

Bolin och Härenstam (2008) påpekar vidare att trovärdigheten för postbyråkratiska organisationer liden på grund av för lite empiriskt material – man har helt enkelt inte kartlagt och beskrivit organisationer som verkligen fungerar enligt postbyråkratins principer såsom de beskrivs av bland annat Heckscher (1994) och Bradley (2009). Däremot har man skrivit en hel del om hur den postbyråkratiska organisationen *borde* se ut. År 2005 (vilket här måste ses som rätt

gammal information) skrev Alvesson och Thompson om postbyråkratins tillämplighet, med något pessimistisk underton, i *The Oxford Handbook of Work and Organization*:

"Postbyråkrati fungerar för tillfället snarare som ett sätt att legitimera förändring och marknadsföra nya idéer än som en etablerad empirisk indikator för förändrade former av arbete och organisationer" (Alvesson & Thompson 2005, sid. 502)(egen övers.)

Enligt Bolin och Härenstam (2008) har ingen hittills gjort en komparativ studie av byråkratiska och postbyråkratiska organisationer där man skulle få empiriskt "bevismaterial" på att ett skifte verkligen skett eller äger rum för tillfället. Det kan också noteras att forskning om organisationer ofta mäts på olika sätt. Är det graden av icke-byråkrati man vill mäta eller utvecklingen av postbyråkratiska värden som innovation, kollektivism vs. individualism, interaktivitet, och i så fall – hur mäter man dessa? Dessutom kan man ifrågasätta det faktum att man väljer att studera postbyråkrati väldigt selektivt genom att rikta in sig enbart på typiska "nya" industrier, t.ex. It-företag, liksom visserligen även denna studie som fokuserar på digitala småföretag gör. För att visa att en förändring verkligen genomsyrar hela arbetslivet vore det alltså relevant att leta efter postbyråkratiska drag även i traditionella industrier och etablerade börsnoterade företag, och varför inte inkludera den offentliga sektorn. I stället att anta man ofta att dessa stagnerat totalt i sin utveckling då det gäller ledning, personalförvaltning och struktur. I skrivande stund verkar det som om dessa arbetsplatser, trots de försök till stora förändringar som ständigt sker inom dem, lämnas helt utanför forskningen om den moderna arbetsplatsen och arbetslivet i förändring (Bolin & Härenstam 2008).

3.2.1 Postbyråkratiska kännetecken

Fastän det är viktigt att redogöra för kritiken mot begreppet postbyråkrati, lämnar jag nu diskussionen ovan och försöker trots allt återge hur postbyråkrati beskrivits i den sociologiska litteraturen, samt återgår till varför begreppet är relevant i den här undersökningen. Jag lutar mig främst mot Charles Heckschers teoretiska resonemang.

Även om de flesta som på något sätt deltar i företagslivet inser att man står inför stora organisatoriska förändringar, konstaterar Heckscher (1994, 14) att det är "frustrerande och svårt att definiera de här förändringarna och förutse deras riktning". Samtidigt som det förefaller uppenbart för allmänheten att det moderna arbetet är team- och projektbaserat, visar det sig att vissa mycket traditionella och byråkratiska organisationer också kan uppvisa flera former av team- och projektarbete. Ibland kan det alltså te sig som om det inte finns något tydligt mönster då man försöker bevisa postbyråkratisk organisationsstrukturens existens i sin renaste form.

För Heckscher (1994) handlar övergången till postbyråkratisk organisationsstruktur framför allt om den sociala dimensionen som i flera fall blir mycket synlig på arbetsplatser som är så att säga icke-traditionella och obyråkratiska. Framhävandet av inflytande framför makt är central i hans teoretiska modell för den postbyråkratiska organisationen. Här blir även det sociala och icke-auktoritära ledarskapet aktuellt. Inflytande handlar om övertalning och förtroende, inte maktutövning. Därför bygger inflytande på interpersonella relationer. Inflytande baserar sig huvudsakligen på tre faktorer: kunskap/expertis, gemensamma värderingar och mål samt bevisad tidigare effektivitet eller framgång. Att vara ett ledande exempel, men också kunna ta lärdom av och tala öppet om sina misslyckanden, är viktigt för det nya ledarskapet. Den fundamentala skillnaden mellan byråkrati och postbyråkrati är att en individs inflytande i en postbyråkratisk struktur inte är beroende av en fix position, vilket innebär att makten är decentraliserad och inte nödvändigtvis ligger hos den som är chef. Tillfällen att styra över andra enbart på basis av hierarkisk ställning ges inte (Heckscher 1994, 25). Inflytande och kunskap är oskiljaktiga i den kunskapsdrivna ekonomin, vilket resulterar i att maktförhållandet mellan arbetsgivare och arbetstagare balanseras och jämnas ut. Den som har både kunskap och förmåga att övertala, har också ett större inflytande i organisationen (Donnelly 2009, 324).

Heckscher (1994) listar karaktärsdragen för den byråkratiska och den postbyråkratiska organisationen och ställer upp dem mot varandra. Ett annat drag

för postbyråkrati är öppenhet i informationsspridning. Då information i en byråkratisk organisation är monopoliserad av hierarkins topp, är det en strategisk plan att dela informationen effektivt i en postbyråkratisk organisation. Vidare utvärderas resultat öppet och synligt av arbetskamraterna, medan den byråkratiska organisationen utvärderar och bedömer enligt hierarkisk position. Öppen utvärdering gör att allas bidrag till ett projekt är lika värdefulla eftersom de får samma synlighet. En annan aspekt av den postbyråkratiska andan är att organisationen är framåtsträvande och i teorin ständigt redo för förändringar. Förändring är en del av dynamiken, medan en byråkratisk organisation något tillspetsat strävar efter långsiktighet och soliditet i sin verksamhet. En avsikt med den empiriska analysen är att se på kommunikations- och informationsflödet i företagen och om de här ovan beskrivna motpolerna existerar enligt Heckschers modell.

3.3 Det kunskapsintensiva arbetets sociala dimension - lekfullt ledarskap och vänskapskultur

Inom organisationsteori och arbetssociologi är man överens om att sociala relationer och kunskapsintensivt arbete står varandra nära. Att ackumulera arbetskraftens sammanlagda kunskap är av högsta prioritet för ett kunskapsintensivt företag, och som tidigare nämnts börjar allt flera företag idag se de individer som arbetar för dem som sin viktigaste tillgång, eller sitt ovärderliga, humana kapital. En organisation lagrar ständigt kunskap i form av rutiner, normer och regler, och kunskapen ackumulerar ju mer arbetstagarna lär sig av varandra. Samtidigt socialiseras arbetstagarna till att kollektivt följa organisationens mål, vilket är särskilt viktigt i nystartade företag där de ekonomiska resurserna oftast är knappa och arbetstagarnas kollektiva anda blir framträdande. Det sker en byteshandel av kunskap inte bara mellan de anställda, utan också mellan organisation och arbetstagare, då organisationen i gengäld anpassar sig till de individuella övertygelserna hos de anställda (March 1991).

I de följande styckena diskuterar jag teorier om vänskapskultur på arbetsplatser och varför sådan kultur uppstår i kunskapsintensivt arbete. Den sociala

dimensionen på en arbetsplats handlar både om kunskapsflödet mellan de anställda och kunskapsflödet mellan organisation och anställda. McKinlay (2005) bidrar till diskussionen om den sociala organisationen med ett antropologiskt synsätt på grupper. Där fäster forskning särskild uppmärksamhet vid den gömda kollektiva kunskapen, som visserligen återfinns även i de mest rutinartade arbetena. Utöver de regler och normer som organisationen lär de anställda, skapar de anställda mellan sig en subkategori av kunskap som är lika viktig för organisationen, men som varken "syns" eller kan kontrolleras. Kunskapsintensiva företag är beroende av den här typens okontrollerbara kunskap, vilket tyder på att arbetets sociala och kollektiva dimension i det postbyråkratiska företaget är lika viktig som tidigare om än inte fundamental. Det bör poängteras att den här typen av sociala relationer inte ska förväxlas med "traditionella" vänskapsrelationer som man iakttar i den byråkratiska organisationen. Den typen av vänskap handlar visserligen också om delade värderingar och en kollektiv anda, men den grundar sig inte på att någon utpräglad kunskap har delats, utan snarare på att arbetskamrater kommit varandra nära av emotionella skäl och fattat tycke för varandras personlighet (Hodgson 2004). I praktiken är det förstås omöjligt att veta när två individer ser varandra som vänner, men enligt Webers och Heckschers idealtyper som beskrivits i tidigare kapitel kan man skilja på sociala relationer i en byråkratisk och postbyråkratisk organisation på basis av hur kunskap delas. Costas (2012) poängterar att vänskap alltid innehåller ett mycket personligt och intimt element, och att vänskapsförhållanden också bygger på en hög grad av individualism.

McKinley (2005) menar att arbetstagaren måste kunna utnyttja sociala relationer för att komma åt den kunskap andra har. För arbetsgivaren däremot kan det verka viktigt att kontrollera arbetstagarens *själv* snarare än själva produktionen av kunskap eller arbetsflödet. I ett kunskapsintensivt företag är det därför ledingens främsta uppgift att socialisera arbetstagarna, och som exempel på det här kan nämnas konsultfirmor som medvetet försökt forma konsultens karaktär enligt företagets kulturella och sociala normer. Kunskapsarbetets sociala natur innebär att arbetet existerar i ett myller av sociala relationer och växelverkan. Även om

uppgifterna i sig är tekniska kräver de uppmärksamhet både ur social synvinkel samt ur ett tids- och budgetperspektiv. Kunskapsarbete kräver förmågan att fullfölja både formella krav men också informella krav som uppstår just via social växelverkan och flödet av information som i sig inte heller kan kontrolleras eller kartläggas för framtida behov.

I kapitel 2.4 behandlades kort upptäckten av rolighetskulturens samband med arbetstagares välmående och goda resultat för företagets anställda. Det här perspektivet är viktigt för min analys. Att uppmuntra till lekfullhet på arbetsplatsen är i sig inte något nytt fenomen, men fick ett uppsving i samband med "upptäckten" av företagskultur för några årtionden sedan i den västerländska ledarskapsdebatten. Teorin om stark företagskultur bygger i huvudsak på tre faktorer: engagemang, deltagande och bemyndigande av arbetstagarna. De här tre faktorerna kräver en ny form av socialisering i den postmoderna organisationen som än en gång handlar om att engagera arbetstagarna att arbeta hårt för gemensamma mål samtidigt som man ger dem en hög grad av autonomi i arbetet (Costea, Crump & Holm 2006). Den något nötta "onelinern" Work hard - play hard reflekterar väl hur rolighetskulturen slagit igenom i företagssfären och hur den ständigt förekommer i populärkulturella sammanhang. Den populära frasen är flitigt använd både i musiktext och i den samhälleliga synen på till exempel kreativt, digitalt arbete och konsultarbete som anses ha så hektiska tidtabeller att en hel del fester och nöjen måste ordnas för att arbetstagaren ska stå ut med det höga tempot. Frasen innefattar också en populär uppfattning om att arbete *måste* vara roligt, gärna sprudlande, för att man ska orka.

Den typ av företagsetik som främjas i dagens kunskapsintensiva arbetsliv kan ha viktiga följder för arbetstagarna och den bild företaget ger utåt. Forskning visar tydligt att då arbetstagarna uppmuntras att vara öppna och skämtsamma med varandra ökar kreativiteten och innovationsförmågan. Det är dock viktigt att det görs på rätt sätt. Arbetstagaren förbinder sig lättare till en arbetsplats med god stämning och får en känsla av att den egna insatsen är betydelsefull och måste utföras med passion (Fleming 2005, 286). Många arbetsplatser lägger ner mycket

tid på att utveckla och administrera den roliga sidan av arbetet, dels för att arbetstagarna ska lära känna varandra och dels för att skapa en stämning av att arbetet kan och ska vara roligt. Ett lekfullt ledarskap har som mål att frammana sådana känslor som normalt skulle kopplas ihop med icke-arbetsrelaterade situationer och händelser, vilket i mer sociologiska termer kallas kolonisering av privatlivet. Det bygger i sin tur på försök att sudda ut gränserna mellan arbetslivet och privatlivet, så att arbetet kan ge samma njutning, glädje och motivation som det privata. Exempel på sådana försök att göra arbetslivet roligare kan vara att arbetsplatsen ordnar återkommande sociala evenemang, gemensamma resor, fester och annat som traditionellt kopplas ihop med fritid och vänskap i det privata. Fleming (2005) visar att det finns en risk för att extrem företagskultur kan bli överdriven och också ha motsatt verkan. Även Kunda (1992) är i grunden kritisk till följderna av överdriven och styrd företagskultur. De anställda kan i värsta fall uppfatta ett sådant ledarskap som fånigt och pinsamt om det känns som en order uppifrån, dvs. påklistrat och icke-genuint. Följden blir en cynisk och avståndstagande inställning till företagets ideal och ledarskap som helhet. Lekfullt ledarskap gör det också svårt för arbetstagaren att skilja mellan allvar och lek om företaget ständigt uppmuntrar arbetstagarna att vara "lite galna" och strunta i regler. Personerna i Kundas studie, som arbetade på ett högteknologiskt företag, antydde att de spelade med i jargongen av olika orsaker, till exempel för den goda stämningens skull eller för att komma framåt i karriären. Men innerst inne kände de sig inte bekväma med företagets alla slogans och floskler om vänskap och öppenhet. Det mest kända slagordet var "It's not work – it's a celebration", vilket de flesta skrattade åt och gjorde narr av eftersom det upplevde sitt arbete som arbete i allra högsta grad. Flera informanter uppgav att de ser det som en del av jobbet att "bullshitta i grupp" och att mycket av vardagen handlar om att delta i sociala ritualer och upprätthålla jargonger som man helst skulle slippa (Kunda 1992, 92).

En annan aspekt av det kunskapsintensiva arbetets sociala dimension är den familjära stämning som lätt uppkommer inom en obyråkratisk organisation. Den familjära stämningen uppstår som en följd av arbetets subjektifiering, dvs. då arbetet individualiserats och blivit en viktig del av identitetsskapandet som varje individ antas vara sysselsatt med i den postmoderna verkligheten (Sennett 2006).

Casey (1995) beskriver socialiseringen på arbetsplatsen som en process där arbetstagarna blir personliga med varandra och där arbetskollektivet därför styrs informellt av familjära normer i stället för byråkratiska normer. Tidigare har socialisering som begrepp använts främst i sammanhang där individer socialiseras till goda medlemmar av samhället. Senare identifierades även familj, religion och omgivning som primära socialiserande institutioner. I dagens läge ser man dock arbetet som en av de främsta arenorna för socialisering, och hur den här processen påverkar arbetstagarens person. Costas (2012) bidrar med ett försök att frångå den dominerande familjemetaforen och gör skillnad mellan familjär kultur och vänskapskultur. Hon menar att den familjära kulturen framför allt innehåller element av hierarki och tradition som vänskapskulturen har slopat. De två olika typerna av informell arbetsplatskultur överlappar varandra, men vänskapskultur blir steget öppnare och mer avslappnad på grund av hierarkilösheten. Den blir också på ett visst sätt personligare och mer intim, eftersom man traditionellt antar att man föds i en familj, men sina vänner väljer man. Att personer i ett vänskapsförhållande ses som individer innebär också att vänskapskulturen är mer individualistisk och autonom än familjekulturen.

Eftersom arbetet styr en stor del av många människors vardag och livsförhållanden, är det naturligt att arbetet också tränger sig in i den personliga sfären. Därmed får arbetsplatsen och kollegerna en mycket framträdande roll i individens liv, knyter arbetstagarens närmare arbetsplatsen och gör det egentligen svårt för individen att utesluta arbetet ur sitt identitetsprojekt. Arbetstagaren lever i en ständig beredskap för arbetsplatsen och samtidigt också de personer som finns där.

3.3.1 Kollaborativ gemenskap och förtroende som postbyråkratiska säregenheter

Ett resultat av den kunskapsintensiva sektorns uppsving anses vara en trend mot en starkare tilltro till förtroende. Då hierarkisk makt bryts ned och ledarskapet antar en anti-auktoritär form, måste arbetet ledas genom förtroendeskapande processer. En sådan process är till exempel delandet av kunskap som behandlats ovan. Adler (2001) ställer de två idealtyperna byråkratisk och postbyråkratisk

organisation mot varandra och skiljer mellan två typer av förtroende: traditionellt blint förtroende och modernt reflexivt förtroende. Det blinda förtroendet grundar sig på hierarkisk position och det reflexiva således på interpersonella relationer oberoende av rang. I en vänskapskultur, som diskuterades i föregående kapitel, är förtroendet reflexivt eftersom personerna inte alltid känner igen den traditionella eller familjära hierarkin.

Varken traditionella eller så kallade moderna teorier om arbetsplatsgemenskap är adekvata för att beskriva grupper av arbetstagare som arbetar på en mycket kunskapsintensiv nivå. Den något romantiserade bilden av kreativt arbete som individualistiskt, vars motsats är allt som ledarskap och kontroll innefattar, måste även kunna ifrågasättas. Den individualistiska synen på kreativt arbete kan i dagens debatt anses rätt gammalmodig, då flera forskare i stället börjat se den sociala dimensionen och den kollektiva naturen i sådant arbete. (Hodgson & Briand 2013, 311). Den föreställda starka autonomi och "robust individualismen", som bland annat Webb (2006), Sennett (2006) beskriver som en negativ följd av kunskapsarbetskulturen, måste ersättas av en komplex spindelväv av olika beroendeförhållanden. I ett sådant beroendeförhållande blir tillit och lojalitet centrala, då arbetstagarnas individuella expertis inte kan ifrågasättas på basis av hierarkisk position längre. Var och en måste ha fullt förtroende för den andras kunskap. Relationen till de andra kan inte enbart bygga på traditionella arbetsplatsförhållanden eller personliga kontakter, utan måste i stället grunda sig på stabila, kooperativa beroendeförhållanden mellan specialiserade personer. (Adler & Heckscher 2006)

En ny form av gemenskap i postmoderna företag förutspåddes och definierades i början av 2000-talet av Adler och Heckscher (2006). Den grundläggande tesen är att en så kallad kollaborativ gemenskap uppstår då personer arbetar sida vid sida och skapar gemensamt värde/delat värde (*shared value*). I en kollaborativ gemenskap handlar värderingar inte om individuella övertygelser, utan skapas genom samverkan. Detta förutsätter att alla på arbetsplatsen har en liknande uppfattning om vad som är centrala mål och intentioner man har måste ständigt

diskuteras och omformuleras i grupp. Man kan anta att tre faktorer karakteriserar individens engagemang i organisationen: tron på och godkännande av företagets mål och värderingar, en stark vilja att anstränga sig för det gemensamma bästa samt en önskan att behålla sitt organisatoriska medlemskap (Benson & Brown 2007, 123). För företagets del blir det i en kollaborativ gemenskap av central betydelse att reglera interaktionen mellan arbetstagarna, så att rätt person alltid finns på rätt plats. Det kräver naturligtvis en flexibilitet och förmåga att snabbt byta arbetsuppgifter och arbetskollegor.

I skapandet av gemensamt värde ingår alltså gemensamma värderingar om arbetet man utför. Det har forskats en hel del om gemensamma värderingars positiva effekt på grupprestationer och positiva effekt på tillfredsställelse med arbetet (Chou et al. 2008). Den så kallade Shared mental model innebär en organiserad "mental" föreställning om grupparbete, roller, målsättningar och attityder som delas av samtliga gruppmedlemmar. Shared mental model-teorin försöker påvisa att det är anpassningsförmågan på individplan som skiljer effektiva team från ineffektiva. För att effektivt kunna samarbeta och anpassa sig till nya situationer (projektarbete i denna avhandling), krävs att de enskilda individerna kan förutse sina kollegors agerande. På basis av gruppmedlemmarnas Shared mental model, gör de därmed konsekvent liknande beslut som resten av gruppen. En följd av sådant beteende kan vara att man undviker konflikter, vilket kan vara fruktbart för gruppen men samtidigt tära på individen ifall de individuella strävandena förbises. Forskning har bevisat ett positivt samband mellan Shared mental model, grupprocesser och grupprestationer (Chou et al. 2008).

Organisationsforskning fäster allt större vikt vid interpersonella relationer och interpersonellt förtroende. Hierarki och titlar var en gång det som definierade förtroendets gång i en organisation, men i modern organisationsteori anses arbetstagarens individuella expertis vara det som värderas högst av allt och således har tilltron till titlar i en hierarkisk kontext förlorat betydelse i postbyråkratiska organisationer. Ur ekonomisk synvinkel kan ett kunskapsintensivt företag därför vara effektivast i ett tillstånd där olika experter litar på varandra, enligt en "jag litar

på att du litar på mig"-princip. Förtroende är även viktigt ur en risksynvinkel. En individ är inte redo att ta risker om förtroendet för någon annan sviktar. Tillit möjliggör risktagande eftersom individen litar på att andra inte kommer att utnyttja honom eller henne. Då individen faktiskt handlar, sker det endast på basis av ord, handlingar och beslut som en förtroendeingivande kollega ger. (Chou et al. 2008)

Enligt Holmqvist och Spicer (2013) är lärandet och användningen av nyvunnen kunskap är centralt för individen, men får betydelse för det gemensamma först då dessa kopplas till ett socialt sammanhang. Erfarenhet är inte en personlig företeelse som individen ensam skapar inuti sig. Den viktigaste källan till erfarenhet och utveckling pågår utanför individen. Att reflektera över erfarenhet är framför allt en social process. Alla erfarenheter blir således ett resultat av social interaktion mellan en person och den omgivningen denna befinner sig i just då – erfarenheter är intersubjektiva. I en organisatorisk kontext är denna intersubjektiva process dessutom starkt påverkad av organisationens egna regler och rutiner. En organisations regler är viktiga dels för att de fungerar som ett ramverk för de anställda om vilka erfarenheter som är organisatoriskt lämpliga, dels för att deras uppmärksamhet dras mot de gemensamma värderingarna för företaget i stället för att det uppstår ett myller av konkurrerande tolkningar av händelseförlopp (själva verksamheten). Intersubjektiva erfarenheter hjälper arbetstagarna att kollektivt fokusera på relevanta och gemensamma erfarenheter (Holmqvist & Spicer 2013). Koivumäki och Pyöriä (2013, 116) refererar till empiriska studier som visat att arbetstagare arbetar mer motiverat och effektivt i en relation till ledningen som bygger på förtroende, det vill säga där deras möjlighet att delta och påverka arbetet är stor. De anser att förtroende är en fundamental förutsättning för ett effektivt och fruktbart arbete speciellt i mindre grupper och små företag. Ju mera tid som investeras i förtroendeskapande (hit kan räknas även icke-arbetsrelaterad verksamhet där arbetstagarna kommer varandra närmare på ett personligt plan), desto mer kommer den här investeringen att betala sig tillbaka genom hög arbetsmoral och effektivitet hos arbetstagarna. En djup förståelse för det gemensamma målet gör det därför lättare för företaget att

kommunicera komplexa idéer och innovationer och samtidigt undvika "värdelös interaktion". För företagets del är det genomgående positivt och lukrativt att skapa och uppmuntra starka förtroendeförhållanden mellan de anställda. Även Bach Pedersen och Lewis' (2012) empiriska studie av vänskap på arbetsplatser visar att arbetstagare som blir vänner på ett personligt plan och stöder varandra i arbetet ökar effektivitet och lojalitet både mot kollegerna och företaget. Informanter i deras studie uppgav till och med att de stannar kvar på en arbetsplats på grund av vänskapsförhållanden och god stämning.

3.3.2 Den dubbelhänta experten

Andra forskare än Charles Heckscher har i samband med byråkratins tillbakagång försökt definiera vad den moderna organisationsstrukturen kunde vara; vilka värderingar styrs den av, vem upprätthåller och kontrollerar dem och hur skapas innebörd i arbetet om den inte bygger på byråkratins principer? John March skrev 1991 en artikel om hur det moderna företaget måste utvecklas för att bli framgångsrikt, och artikeln har ännu idag haft stor genomslagskraft inom forskning om organisationsstrukturer och det postmoderna arbetslivet. March skrev om det moderna företags svåra balansgång där arbetstagarna å ena sidan måste följa regler och kollektiva normer, vilket skulle motsvara byråkratiska principer, å andra sidan om hur arbetstagarna måste uppmuntras till att ifrågasätta dessa regler och självständigt utforska nya metoder att sköta sitt arbete på. Det gynnar ett företag att utnyttja arbetstagarnas lojalitet och tilltro till gamla självklarheter, men dagens arbetstagare måste kunna avgöra vilka självklarheter som tål att tänjas på. (March 1991)

I dag krävs det en hel del av en arbetstagare, speciellt inom den kunskapsintensiva sektorn. Den anställda behöver såväl socialt som intellektuellt kapital för att vara kapabel att producera, förändra en produkt och ständigt göra rätt val. Men det sociala och intellektuella kapitalet behövs också för att uppfylla arbetsgivarens fortsatta önsknings; förmågan att experimentera och leka. Den anställda måste kunna balansera mellan att arbeta disciplinerat och målinriktat och att släppa loss

– fokus och fantasi. Holmqvist och Spicer (2013) utvecklar March teori om exploatering och utforskning och talar om den ambidextra - eller dubbelhänta, skickliga - arbetstagaren och frågar sig hur organisationens önskan om både rutin och experimentlusta ter sig på individnivå. Den ideala ambidextra arbetstagaren är fånge mellan kontinuerliga krav på rutinartad produktion, vilken fortfarande har en central plats i arbetslivet trots stora förändringar på andra fronter såsom digitalisering, och experimentering eller kreativitet. Den här idealtypen kan naturligtvis ses som något positiv och framåtsträvande, men även som en utopisk föreställning om arbetslivet i det moderna samhället där man ständigt betonar individualitet och drivkraft. Idealtypen är också baserad på ett antagande om individens gränslösa potential, som enligt både akademiker och arbetstagare är varken hållbart eller rättvist (Costea, Amiridis & Crump 2013).

Även organisationens ledning kan ha svårigheter att lösa dilemmat mellan fokus och fantasi. Å ena sidan kan den utnyttja organisationens värdegrund, dvs. finslipa regler och rutiner och på så sätt skapa en slags tillförlitlighet bland de anställda. Å andra sidan kan organisationen utforska och ifrågasätta sin värdegrund och sina ideal genom att experimentera med dem och utveckla dem. Exploatering skulle i det här fallet anspela på de mer byråkratiska värdena disciplin, övervakning och kontroll. Utforskning däremot syftar på det av mer post-byråkratisk natur nämligen lekfullhet, tvetydighet och avslappnat ledarskap. Många har uttryckt den här paradoxen som något av organisationens viktigaste utmaningar och att utvecklas mot tvåhändiga och smidiga, torde vara målet för alla företag som vill blomstra. (Holmqvist & Spicer, 2013)

Det förutsätter naturligtvis att både företaget och de anställda kan bemästra tvåhändigheten. Holmqvist och Spicer (2013) frågar sig hur upplevelsen av arbetet påverkas då den anställda klyvs mellan kollektiva normer och uppmaningar att ständigt påverka dem och förändra dem. Hur är det ens möjligt för arbetsgivare att kräva något så motsägelsefullt av den anställda? Det antas att en del individer mycket väl klarar av den här sortens utmaning, balansgången mellan att följa regler och samtidigt "leka" med dem. Sådana anställda är troligtvis kreativa och

produktiva. Men det finns även individer som upplever paradoxen som ett ständigt överhängande orosmoln och psykiskt pressande. Det här är ett tema i avhandlingens empiriska del, även om ovan nämnda frågor inte ställdes explicit under intervjuerna. En hel del av diskussionen om press på att vara kreativ togs självmant upp av informanterna, vilket tyder på att de teorier som Holmqvist och Spicer (2013) presenterar har en grund även i den empiriska verkligheten.

3.4 Sammanfattning av den teoretiska referensramen

I teorikapitlet presenteras huvudsakligen två olika perspektiv på vad det moderna arbetslivet är och hurdana följder det har för individen. Enligt båda synerna medför den postmoderna nätverksorganisationen förändringar som konkret uttrycks genom flexibilitet och icke-hierarkiska strukturer på arbetsplatsen. De två perspektiven ser dock olika på vilka följderna är för individen. Det första anser att det postmoderna arbetslivet ger individen en illusion av frihet, då friheten i själva verket omsätts i rotlöshet och en viss ensamhet. De kritiska rösterna anser att arbetslivet koloniserats av nyliberala tankar om vad en ideal arbetstagare är och bör vara. Företagskultur och HR-litteratur målar upp en bild av kollektiv och gemenskap som särskilt viktiga i det moderna företaget, men finns här en dold agenda?

Det andra perspektivet lyfter – delvis med hjälp delvis av populärvetenskaplig litteratur om företagskultur och ledarskap – fram de positiva sidorna med så kallad postbyråkrati. Postbyråkrati har inte gjort individen lösryckt, utan tvärtom ger den upphov till en ny slags kollektivitet, en starkare gemenskap som bygger på att individerna är experter beroende av varandras förtroende och rentav vänskap. Den starka gemenskaps känslan skapas enligt det här perspektivet genom delandet av kunskap, förväntningar, delade värderingar och gemensamma mål på arbetsplatsen.

Jag är intresserad av den sociala aspekten på arbetsplatser och vad den ger för

mervärde både för individen och gruppen i ett postbyråkratiskt företag. Samtidigt vill jag balansera en alltför positiv syn på arbetets subjektifiering med att kritiskt granska villkoren för sociala relationer på arbetsplatsen, och analyserar därför även vissa konfliktsituationer i mitt empiriska material.

4 Undersökningsmetod och materialinsamling

I den här delen av avhandlingen motiveras kort användandet av begreppet postmodern, sedan valet av kvalitativ tematisk intervju som metod. Vidare beskriver jag rekryteringen av informanter, hur intervjuguiden planerades och förverkligades samt kort några erfarenheter från intervjuprocessen.

I avhandlingen används genomgående begreppen postmodern och postbyråkratisk. Enligt Alvesson (2003), som kallar postmodernism en viss "intellektuell stil", är begreppet lämpligt för diskussioner om det senmoderna samhället (här arbetslivet) som karakteriseras av vaghet och paradoxer. Postmodernismen som filosofi förkastar traditionella värden som stabilitet och ordning. I stället vill postmodernisten utgå från att vår verklighet är fragmenterad och ambivalent, så även de förändringar vi kan iaktta i arbetslivet. Postmodernismen är inte nödvändigtvis en ny tidsepok utan snarare ett verktyg för att kunna iaktta det som sker omkring oss, och som inte kan ingå under kategorin "traditionell". En viktig poäng är att postmodernitet inte ska uppfattas som ett nytt och bättre alternativ till moderniteten, vilket flera sociologer påpekat och visat. Jag motiverar mitt val att använda beteckningen postmodernism med Alvessons (2003, 38) tankar. Han anser att postmodernism är ett ändamålsenligt perspektiv för den som vill "fånga de unika dragen i dagens samhälle", som till exempel fragmenterade och otydliga identiteter. Min avhandling försöker analysera den kluvenhet och otydlighet mellan individualism och kollektivism som kan iakttas i mina informanternas berättelser om vardagen i ett postbyråkratiskt företag.

4.1 Kvalitativ tematisk intervju

Jag samlar data för min analys genom intervjuer med på förhand utvalda informanter som uppfyllt vissa kriterier. Syftet med en kvalitativ intervju är inte att finna statistiskt generaliserbara sanningar, utan att teoretiskt tolka beteenden och sociala fenomen. En kvalitativ undersöknings resultat är också i viss mån generaliserbara. Generaliserbarheten underlättas om informanterna är en någorlunda homogen grupp som kan antas befinna sig i liknande livssituationer och ha snarlika erfarenheter och bakgrunder. Undersökningen underlättas också av att informanterna är insatta i ämnet, vilket jag upplevde att informanterna i den här undersökningen var. Således har materialets storlek inte samma betydelse som i en kvantitativ studie, vars syfte ofta uttryckligen är att kunna generalisera resultaten. (Eskola & Suoranta 1999)

Det finns olika sätt att utföra en intervju på, och forskaren väljer det sätt som han eller hon bäst kan analysera och besvara sinaforskningsfrågor med. Silverman (2011) delar in intervjudata enligt tre principer: positivism, emotionalism och konstruktionism. En positivistisk syn utgår ifrån att data ger forskare oberoende fakta som inte är kopplat till intervjusituationen eller andra omständigheter. En undersökning som görs enligt den här synen genom slumpmässigt urval och data samlas in till exempel med standardiserade flervälsfrågor. Det emotionella synsättet däremot ser informanterna som individer vars subjektiva berättelser konstruerar den sociala verklighet de lever i. En forskare som lutar sig mot emotionalismen strävar efter en autentisk bild av människors upplevelser och brukar föredra öppna eller semistrukturerade intervjuer. Det tredje sättet att kategorisera intervjudata är genom ett konstruktionistiskt perspektiv. Enligt det här perspektivet ser forskaren intervjun som ett ämne som skapas mellan intervjuare och informant, oberoende av om det är ämnat för en samhällsvetenskaplig undersökning eller inte. Alla intervjuformer där mening skapas gemensamt är intressanta (Silverman 2011, 86-87). Min undersökning bygger på det emotionella synsättet på intervjudata. Emotionalism ger mig sådana autentiska, subjektiva svar som jag söker, eftersom jag vill veta hur personer sinsemellan agerar och skapar gemensam mening på arbetsplatsen. Dessutom är det just informanternas emotionella engagemang i arbetet och för

gemenskapen (kollegerna) som jag vill analysera.

Jag beslöt därför att använda mig av en rätt öppen intervjustruktur, som skulle ge informanten en hel del frihet att tala "från hjärtat" och för att undvika alltför korta eller ytliga svar. En utmaning var att få informanten att inse att intervjun handlade om hans eller hennes subjektiva erfarenheter, inte om arbetsuppgifter eller fakta om företaget och deras strategier och produkter. För att samla in material har i den här undersökningen därför genomförts temaintervjuer. Temaintervjun är mer strukturerad än ostrukturerad, eftersom frågorna kretsar kring på förhand bestämma teman eller kategorier av frågor. Temaintervjun möjliggör ändå en diskussion mellan intervjuaren och informanten, där avsikten är att informanten uttrycker åsikter och känslor men inom vissa förutbestämda ramar. Temaintervjun är alltså semistrukturerad och passade mig bra eftersom jag ändå hade specifika områden jag var intresserad av på förhand (Hirsjärvi & Hurme 2001, 17). I temaintervjun är helheter av frågor viktigare än enskilda frågor. Helheterna gör det lättare att följa informantens svar och gå vidare i intervjun på ett naturligt sätt i stället för att avbryta en diskussion med en ny fråga som kanske inte är relevant just då. Den semistrukturerade temaintervjun ger informanten frihet att styra in diskussionen på nya ämnen som intervjuaren eventuellt inte tänkt på. Jag hade till exempel ursprungligen inte tagit frågor om rekrytering i beaktande, men eftersom pilotintervjun gav många intressanta synpunkter på rekrytering inom branschen bestämde jag mig för att inkludera sådana frågor i följande intervjuer. (Rapley 2007, 18). Till intervjuarens fördel i en semistrukturerad intervju hör dessutom möjligheten att be informanten utveckla sina svar och på så vis få fördjupad kunskap om ett ämne. Intervjuaren kan i princip gå hur långt som helst utanför förutbestämda teman med att ställa tilläggsfrågor. Även om intervjumetoden är semistrukturerad, kan intervjuaren ställa bakgrundsfrågor enligt en mera standardiserad modell, t.ex. ålder, yrke, familj och så vidare. Min egen intervjuguide inleddes med en sådan standardiserad del (May 2001). Semistrukturerad intervju är en vanlig metod inom arbetssociologin i de fall då man arbetar med informanter som karakteriseras av liknande drag, vilka i mitt fall är ålder, utbildningsbakgrund och typ av arbete. En semistrukturerad intervju kan vara att föredra då man med hjälp av detaljerade frågor lättare kan finna "typiska" svar som underlättar

jämförandet av olika aspekter i materialet (Strangleman & Warren 2010).

Som komplement till intervjuerna använder jag mig av så kallad naturlig data (Silverman 2011). Naturlig data kan definieras i kontrast till sådana data som forskaren försöker producera genom att direkt intervjua en person. Sådan typ av data är oberoende av intervjufrågorna och intervjusituation, och forskaren frågar sig vad som kan iakttas runt omkring utan att ställa frågor. I mina intervjuer har jag kunnat utnyttja det att jag besökt en del informanter på deras arbetsplatser. Jag har fått möjligheten att se informantens kollegor och iakttä omgivningen och stämningen samt sett informantens arbetsbord och "arbetsredskap". Enligt Silverman (2006) kan naturlig data också handla om dokument och material på internet. I det fallet har jag bland annat bekantat mig med artiklar om företagen i fråga, om branschen men även företagens hemsidor. Vissa drag i hemsidorna har jag sedan även tagit upp i intervjuerna, och frågat informanterna till exempel hur företaget framställs utåt, hurdan bild hemsidornas beskrivning av personalen förmedlar m.m. Till naturlig data har jag även räknat informanternas användning av sociala medier, eftersom den informationen finns och skapas totalt oberoende av mig som intervjuare, men kan stöda vissa antaganden jag gör i analysen.

4.2 Informanterna

Jag fick de första informanterna via personliga kontakter vars arbetsplatser jag kände till, och hoppades på att de kunde rekommendera lämpliga personer för undersökningen. Det är vanligt att man i början av rekryteringsprocessen får förlita sig på sina bekanta och deras kontakter, men det är också viktigt att få informanter på andra sätt (Rapley 2007, 17). Därför bestämde jag mig för att även kontakta några företag direkt utan personlig anknytning, exempelvis genom att maila chefer och HR-ansvariga. En del företag kontaktade jag enbart eftersom jag kände till det sedan tidigare. Jag upplevde en stor fördel av att ha följt med några företag i branschen långt innan jag började skriva avhandlingen. Jag hittade även företag via olika sociala medier och via en genomgång av det största onlinemagasinet för marknadsföring, Markkinointi & Mainonta. På så sätt garanterade jag att de jag vände mig till var erkända byråer. En del svarade snabbt med intresse och andra

ville inte delta på grund av sekretess för stora projekt de arbetade med just då. Konkurrensen i branschen i Helsingfors är hård, vilket redan i rekryteringsskedet inverkade negativt på min möjlighet att få informanter. Både sekretessfrågan i sig och chefer eller HR-ansvariga jag bad om hjälp av fungerade som så kallade "gatekeepers" och försvårade rekryteringen av informanter vid flera tillfällen.

Jag begränsade materialet till en viss sorts kunskapsorganisationer, nämligen digitala design- och konceptbyråer, kommunikationsbyråer, marknadsföringsföretag och ett företag i appindustrin, alla vars produktion och arbete är av både intellektuell och kreativ natur. Det var visserligen en utmaning för både mig och informanterna att definiera organisationerna exakt, eftersom deras produktion är mycket varierande och ramarna och marknaden för företagen ständigt utvecklas. Till exempel produktionen av hemsidor går sakta men säkert över i satsningar på andra digitala produkter, vilket förändrar hela företagets natur och portfolio. Alla företag karakteriseras av ett digitalt tänkesätt och har högutbildad personal, och kan således definieras som kunskapsintensiva företag enligt bland annat Alvessons (2001) definition. Vidare förmedlade företagen via sina hemsidor och närvaro i sociala medier en "postmodern" företagskultur, vilket gjorde att jag redan i rekryteringsskedet kunde dra vissa slutsatser för analysen.

Mina informanter är mellan 25 och 35 år gamla, 7 till antalet, varav 3 är kvinnor och 4 är män. Alla informanter har inte i sig en position i företaget som skulle karakteriseras som kreativ, men det viktigaste för min undersökning var att de ingick i ett kreativt och digitalt sammanhang och att produkten de sålde var av digital karaktär. Av informanterna har 3 personer design som sitt främsta kunskapsområde, 2 digital marknadsföring eller försäljning och 2 personer var mera inriktade på kommunikation. De flesta har studerat grafisk design eller marknadsföring i något skede av karriären och vad gäller arbetslivserfarenhet representerar materialet freelancearbete, visstidskontrakt, fast anställning, tidigare erfarenhet i börsnoterade företag samt de som själva grundat det företag de arbetar i. Således anser jag att materialet ger en mångsidig och representativ bild av personer som arbetar inom den kreativa branschen huvudstadsregionen i denna stund.

4.3 Intervjusituationerna

Jag valde att göra en pilotintervju innan jag kontaktade flera informanter. Pilotintervjun gav en chans att testa intervjuguiden och hur en temaintervju fungerade med mitt ämne. Trots något dålig ljudkvalitet var den lyckad och bekräftade att de frågor jag ställde gav ungefär de svar jag hade hoppats på. Informanten och dennas arbetsplats uppfyllde också alla villkor jag ställt då jag avgränsat min undersökning. Jag har därför inkluderat den i min avhandling.

Min ursprungliga tanke var att göra intervjuerna på informantens arbetsplats. Det visade sig omöjligt i några fall, och därför är en del gjorda på min arbetsplats (i ett avskilt rum) och en på ett café. De arbetsplatser jag däremot kunde besöka gav mig en bättre inblick i miljön och stilen på kontoren. Jag kunde därför inkludera en diskussion om hur omgivningen stöder kunskapsarbete och vad informanten tyckte var bra och dåliga aspekter med att arbeta i ett sådant kontor de hade. De kontor jag inte fick se ställde jag i stället frågor om under intervjun.

Inför intervjuerna hade jag förberett en intervjuguide med olika frågehelheter baserade på teman jag var intresserad av: bakgrund i arbetslivet, nuvarande arbetsplatsmiljö, arbetets sociala dimension etc. Utöver det hade jag listat vissa stödord som påminde mig om vad mitt mål med intervjun var. Enligt Rapley (2007, 17) ska intervjuguiden och stödorden vara en målmedveten blandning av både relevanta tolkningar av akademisk litteratur och av egna, icke-akademiska tankar kring ämnet. På så sätt undviker man att fokusera enbart på det akademiska – det är trots allt verkligheten och vardagen man är intresserad av.

Informanterna hade lätt för att besvara mina frågor, och förstod för det mesta exakt vad jag var ute efter. Det kan naturligtvis ses som en negativt inverkande faktor, men personligen upplevde jag att de hade starka åsikter och uppfattningar om saker och ting, och att de såg sin "chans" att berätta för mig, intervjuaren, hur det egentligen ligger till. Den ofta omtalade lyckomuren (Kortteinen 1982, 297–299) i

kvalitativ forskningsintervju upplevde jag inte. Tvärtom upplevde jag att informanterna gärna ville berätta också om sina negativa erfarenheter, problem på arbetsplatsen och besvikelser. Eventuellt kunde någon informant tala om företagets verksamhet och framgång i mycket positiva ordalag, men på det personliga planet verkade det som om alla var uppriktiga och kunde skilja på företagets eller branschens ideal och sina egna upplevelser. Rapley (2007, 29) påpekar att det ändå kan vara problematiskt att intervjua personer som de facto representerar någon organisation eller institution. Intervjuaren kan inte anta att informanten alltid talar ur sitt individuella perspektiv, utan han eller hon representerar samtidigt något större kollektiv (arbetsplats). I mitt fall var jag uppmärksam på att informanterna delvis representerade sin arbetsgivare och ville ge mig en positiv bild av sitt arbete. Andra gånger, då någon var mer kritisk, kunde de säga saker som "nå nu talar jag ju bara ur mitt perspektiv" för att understryka att detta var deras högst personliga åsikt. I verkligheten är det omöjligt att skilja på när individen representerar sig själv och när den representerar något större kollektiv.

Intervjuerna överlag karakteriserades av en positiv och vänskaplig stämning. Nästan alla ville dessutom veta på vilka andra ställen jag intervjuat, men på grund av anonymiteten kunde jag inte berätta det, varpå de ivrigt började gissa var jag eventuellt kunde ha varit. Det gav ofta en avslappnad och rolig avslutning på intervjuerna.

Intervjuernas längd varierade mellan 55 och 80 minuter. Jag bandade alla intervjuer både med diktafon och med telefon. Materialet i sin helhet är 86 sidor långt i transkriberad form. Materialet är transkriberat i talspråklig form, där jag märkt ut skratt, ovanligt långa pauser och fraser som betonats på ett speciellt sätt (t.ex. då informanten uppenbarligen ironiserat över något eller ändrat röstläge). I analysen citerar jag intervjuer på svenska och finska enligt intervjuspråket.

4.4 Tematisk analys

Enligt Strangleman och Warren (2010) kan arbetssociologi göras på tre metodologiska nivåer: mikronivå, mezzonivå och makronivå. Mikronivån undersöker individen i arbetslivet, social interaktion mellan arbetstagare och chefer, anställningsförhållanden, arbetsplatskultur, maktförhållanden, kön etc. På mezzonivå kan arbetssociologen undersöka karaktären av de ställen där arbete utförs, t.ex. företag, fabriker och butiker. Arbete kan även undersökas på makronivå, då intresset är riktat mot t.ex. hur arbetslivets strukturer skiljer sig länder emellan. Min analys av materialet görs i huvudsak på mikronivå med betoning på social interaktion mellan arbetstagare och deras konstruktion av den sociala verkligheten på sin arbetsplats, samt på arbetsplatskultur. Enligt Alasuutari (1999) innebär kvalitativ analys att man letar efter tips och ledtrådar i materialet och på basis av den gör en tolkning av det fenomen man är intresserad av. Kvalitativ analys består därför av olika processer som leder fram till tolkningar av den sociala verkligheten. Att beskriva sitt material är det samma som att teoretisera det. Tolkningarna är generaliserbara om forskaren kan knyta sina resultat till tidigare empiri och teori. Iakttagelserna i mitt material kommer därför att speglas och diskuteras mot min teoretiska referensram om forskning om kunskapsarbete och frågor om det moderna arbetslivet. I analyskedet får tolkningarna alltså sociologisk mening i det skede då man diskuterar sina resultat i relation till det material som redan existerar (Alasuutari 1999, 69)

Analysen får delvis sin början redan innan intervjuerna ägt rum (Alvesson 2000). I mitt fall började analysen då jag använde mig av det naturliga data som fanns tillgänglig på nätet (Silverman 2006). Till viss del formade förhandsinformationen om företagen min intervjuguide, och jag kunde delvis avgöra om företaget kunde anses representera en postbyråkratisk organisation genom att läsa om det på nätet och bekanta mig med deras närvaro i sociala medier. I mitt naturliga data framkom det till exempel att företaget satsar på att framhäva sin personals personliga egenskaper och expertis inom organisationen. Man framhäver de anställda som autonoma experter men pekar samtidigt på deras goda sammanhållning och delvis på företagets kultur. Slagord om företagets mission och ideal, som underströk expertis, originalitet och den digitaliserade framtiden, var till exempel utmärkta postbyråkratiska karaktärsdrag. Den preliminära analysen av arbetsplatserna gav

mig ett försprång i det här fallet och informanterna upplevde eventuellt att jag var insatt i deras bransch, vilket kan ha påverkat svaren positivt.

Det tematiska analyssättet står nära berättelseanalys. Berättelser har tre dimensioner: den transkriberade texten, en dimension som speglar intervjusituationen samt själva händelseförloppet som återges i berättelsen. Händelseförloppet hänför sig till informantens upplevelser och tankar i den form forskaren kan utläsa dem ur texten. En bra analys tar sig an alla tre dimensioner som en helhet. Med att analysera teman i informanternas berättelse kan jag kartlägga beteendemönster och se på vilka sett de talar om sociala relationer ur olika synvinklar. Analysen görs sedan på basis av den teoretiska referensramen efter att forskaren systematiskt gått igenom materialet och fört analysen vidare till aspekter som inte direkt framkommer ur transkriptionen. Det är således forskarens tolkning av informantens berättelse som utgör den verkliga analysen av materialet, som delats in i intressanta teman. (Ruusuvuori et al. 2010)

Jag har transkriberat alla intervjuer och valt att skriva ut eller markera vissa uppenbara röstförändringar, skratt, utbristanden eller ovanligt långa pauser. Till exempel skratt eller röstförändringar har i mitt material förekommit ganska rikligt då informanten avsiktligt velat accentuera att något är galet eller lustigt. De här tillfällena har jag värderat eftersom jag velat analysera om informanten varit cynisk i sitt uttalande. Efter att ha transkriberat en intervju började jag bena ut de teman som funnits i min intervjuguide. Vid flera tillfällen hade jag inte följt den på grund av att informanten till exempel haft andra intressanta berättelser eller självantagit upp ett tema. I analyskedet är det också viktigt att återvända till forskningsfrågorna som vanligtvis omformuleras i takt med att analysen framskrider (Ruusuvuori et al. 2010). Utan att ha alltför förutfattade meningar om materialet är det bra att även fundera på vilken slags argumentation man vill föra i analysen och slutsatserna. I mitt fall insåg jag att konflikter och paradoxer mellan t.ex. individens autonomi och det starka behovet av en arbetsplatsgemenskap skulle vara framträdande, vilket även är ett huvudsakligt tema i teoridelen, men jag förhöll mig samtidigt öppen för att några informanter kanske inte skulle kunna identifiera sådana typer av konfliktsituationer.

Det var förhållandevis lätt att se hur intervjun framskridit och plocka ut mina teman. Centrala teman ursprungligen var synen på den kreativa branschen och människorna i den, intern kommunikation, känslan av samhörighet och synen på ledarskap och hierarki. Under intervjuerna smög sig ytterligare ett tema in som jag anser att bör få utrymme i analysen, nämligen konflikter som uppstår trots stark känsla av gemenskap. Iakttagelserna som placeras in i temahelheterna ska inte behandlas som resultat i sig utan återger bara vad som sagts. Analysen av svaren innebär därför att forskaren försöker gå "bakom" det som sägs. Det betyder inte att informanten skulle tala osanning, men det är orsakerna som ligger till grund för ett visst svar som är sociologiskt intressanta. Exempelvis det att en informant säger sig ha valt sitt jobb enligt sina intressen är kanske bara en halvsanning. Även om informanten berättar för mig att han eller hon valt sitt jobb, ligger det antagligen flera osynliga orsaker bakom det faktum att informanten faktiskt arbetar på det stället. Alla inser att det i verkligheten sällan går till så att man väljer och vrakar bland jobb, utan att man halkar in på olika ställen av andra orsaker. Informantens direkta svar är alltså en sak, men kan inte utan att analyseras grundligare tolkas som ett resultat av min intervju (Alasuutari 1999, 72).

Jag har gjort min analys i digital form och undvikit att skriva ut dem i pappersform, eftersom ett skrivprogram där man snabbt kan göra ordsökningar och markera avsnitt är ett smidigt sätt att arbeta på då materialet är stort. I texten gjordes markeringar huvudsakligen med färg och fontstorlek, så att jag snabbt fick en överblick av de stycken som varit intressanta och innehållet något som relaterat till ett tema. Jag anser att det här sättet att arbeta var effektivt och överskådligt för mig, och därför hade jag inget behov av att använda ytterligare analysprogram. Analysdelens disposition är uppgjord kring de huvudsakliga tematiska helheter som ingick i intervjuguiden, men jag anser ändå att intervjuerna i praktiken var semistrukturerade och gav mycket utrymme för informanten att själv komma fram till slutsatser och berätta om ämnen jag inte frågade om.

Informanterna namngavs enligt principen M för man och K för kvinna och en siffra för att underlätta mitt eget tankearbete och hålla isär de intervjuade. Jag övervägde

att namnge alla informanter med samma bokstav för att undvika könsindelning. Detta eftersom jag inte diskuterat betydelse av kön i tidigare avsnitt och inte heller såg att informanternas svar varierade på basis av kön. Den här frågan avgjorde jag först då allt material var insamlat och jag kunde konstatera att könsaspekten varit totalt frånvarande i alla intervjuer. Det här beror dels på att inga frågor berört saken, och dels på att informanterna själva inte tagit upp den. En tredje orsak kan vara att ingen av informanterna hade börjat bilda familj och kanske därför inte diskuterade till exempel föräldraroller och föräldraledigheter. Alla arbetsplatser hade en bra könsbalans enligt det jag kunde se på deras hemsidor, vilket också kan ha bidragit till att några större reflektioner om kön inte hörde till arbetets vardag.

Den största utmaningen var att förhålla sig neutral och inte i sitt eget huvud förstora upp de konfliktfyllda berättelserna. Det är uppenbart att informanterna i min studie befinner sig i ett myller av sociala relationer som är typiskt för ett postbyråkratiskt företag och det moderna, flexibla arbetslivet. De verkar också själva vara väl medvetna om hurdan diskussion samhället för om deras bransch, fördomar eller överdrivet positiva uppfattningar om den. Att se informanterna som människor som grundar sina berättelser på emotionell grund gör det svårt att hitta sanningar. Därför är min analys en beskrivning av hur personerna i branschen skapar mening i sin vardag på jobbet och hur den sociala och emotionella dimensionen ser ut. Som flera av dem sade, kan en dag vara underbar och nästa förskräcklig.

5 Analys

5.1 Små företag, självständiga experter

Mina intervjuer har gjorts med 7 anställda i 6 olika företag. Företagen valdes inte slumpmässigt, utan på basis av drag som jag hade kartlagt redan under planeringsskedet. Jag lade vikt vid företagets storlek och läge och bekantade mig grundligt med deras hemsidor och närvaro i sociala medier. Trots en del uppenbara skillnader kan företagen ändå kort sammanfattas enligt följande principer:

- De är småskaliga företag i huvudstadsregionen med 8-50 anställda vars arbete kan beskrivas som kreativt, digitalt och försäljningsinriktat. I sociologiska termer är arbetet kunskapsintensivt och har en hög förädlingsgrad.
- Företagen attraherar främst ca 25-35 åriga män och kvinnor med högskoleutbildning inom design, kommunikation och marknadsföring. Ingen av informanterna har barn.
- Största delen av arbetet som utförs sker digitalt och innehåller kreativa element som design, programmering, kommunikation och försäljning eller alla nämnda element under samma tak.
- Företagen utvecklar digitala produkter och koncept för andra företag, förnyar sina kunders image eller sköter deras kommunikation och reklam.
- Företagen karaktäriseras av hög flexibilitet och försöker delvis medvetet upprätthålla en stark samhörighet med att regelbundet ordna evenemang, fester, resor eller föreläsningar för personalen.
- De anställda har titlar som avspeglar deras speciella expertisområde snarare än hierarkiska position.

Två företag sticker ut på grund av sin betydligt större personalstyrka (>45). Dessa två företag har nästan fördubblat sin personalstyrka under cirka två år. De andra

företagen har en personal på 8-20 personer, varav ett av dem planerar att växa i personalstyrka medan de andra medvetet håller sig små. Ett av företagen är baserat i Esbo medan resten har sina kontor i kärncentrum av Helsingfors. Alla företag är grundade efter 2009.

Under flera intervjuer visade det sig svårt att definiera exakt vilken företags huvudsyssla är, eller hur de definierar sig själva. Slutsatsen var ofta att vaga definitioner är bra för företaget, eftersom det då enkelt kan börja med en ny slags verksamhet, utveckla sina gamla tjänster eller skala bort något. Kantola (2014) bekräftar att företag i dagens läge undviker att definiera sin huvudprodukt ännu efter fem till tio år efter att det grundats, för att ha friheten att förändra företags struktur och verksamhet i takt med att omvärlden och marknaden förändras. En informant ansåg att det är viktigt att ett företag inom den här branschen också kan anpassa sig efter kundens behov, och om en potentiell kund är stor och eftertraktad är det bra att ha en personal som kan förverkliga dess önskemål. Det tyder alltså på en stor flexibilitet inom företagen, vilket antagligen är en orsak till att informanterna har svårt att ge en exakt definition av sin arbetsplats. Följande informanters reflektioner visar arbetets flexibla och oförutsedda natur:

Min nuvarande arbetsplats X, som e mindre skala, dryga tiopersoners designkonceptföretag som ja de e mera suddiga linjer va vi gör. De e int direkt reklam eller... tidningar per se som ja gjorde på Y, utan mera konceptplanering o en hel del eventsidor ha vi gjort nu för både minimala företag o gigantiska. (M1)

Me tehdään markkinoinnin, viestinnän ja mainonnan eri toimenpiteitä mut me ollaan fokusoitu tai positioitu ittemme digitaaliseen tekemiseen koska meillä on se tausta. Mut me ei myöskään, no siis, käännytä pois niinku sanotaan perinteisempää tekemistä koska nykyään kaikki on niin linkityksis toisiinsa, tai integroituja tekemistä, niin digi on vain yksi termi, niin meille tää kaikki on markkinointia ja viestintää. (M2)

Företagen i undersökningen är vanligtvis små, mellan 10 och 20 anställda. De små företagen har i vissa fall en strategi som gör att företaget inte ska växa i

personalstyrka. Man anser att fler anställda föder större krav på byråkratisering och personaladministration. Det skulle även kräva administrativ personal (Bolin & Härenstam 2008). Små företag kan dessutom hålla fokus lättare och på så vis kan man behålla sin integritet som företag. De stora och ofta traditionella företagen skapar inte en lika stark profil, utan det finns en uppfattning om att de tar sig an hurdana uppdrag som helst för pengar:

Så att liksom de börjar finnas mycke av- av den där liksom under tjugo pers storlekens företag som vill hålla sig någålunda små, att få vara jättebra på en specifik sak. I stället för att vara en stor koncern som tar in precis allt som erbjuds. (M1)

Et meil on tärkeämpää itse asiassa olla sopivan kokonen, jopa pieni toimisto, kun et mahollisimman iso. Et pienempänä niinku pienemmät riskit, kivempi ehkä työympäristö, et meil on kaikki tausta isoissa toimistoissa niin- se oli oman aikansa. Nyt se pienempi on ehkä parempi vaihtoehto. (M2)

Siis joo, nykyään se voi johtuu siitäkin, että nykyäänkin on syntynyt paljon toimistoja, et varsinkin sanotaan et viime taantuman 2008 jälkeen, on syntynyt pienempiä toimistoja koska ne- kun ihmisiä lähti isoimmista toimistoista joko pakosta tai sitten niitten tuli tarpe- niinku että ruvetaan tekee itse näitä, niin tällä hetkellä siis tilanne on se et on aika paljon pieniä toimistoja Suomessa. (K2)

Informanterna ovan förklarar fördelarna med en liten firma i den digitala branschen. Citatet tyder på en viss återhållsamhet som är viktig om man vill undvika risker. Större personal ställer naturligt större krav på administration, vilket i det här fallet vill undvikas även om företaget haft potential att växa. En annan förklaring till att hållas småskaligt är yttre omständigheter; ekonomisk tillbakagång kan lura bakom hörnet och kunderna blir inte fler i detta läge. En yttre omständighet som lett till att flera, smärre företag uppstått inom den digitala branschen i Finland är just att flera större arbetsgivare på grund av samarbetsförhandlingar tvingats säga upp stora delar av personalen. I den digitala marknadsföringsbranschen i Finland har det därför funnits en stor arbetskraft som haft den rätta kunskapen och det rätta kontaktnätet som behövts för att starta nya

företag (Blom & Melin 2005). Det har alltså funnits goda förutsättningar för utbildade och företagsamma personer i Finland att starta småskaliga företag där sådan typ av postbyråkratisk företagskultur som beskrivits i teoridelen kunnat blomstra upp. Att hitta företag i Helsingfors som skulle passa in i den här avhandlingen är lätt. I branschen råder även en uppfattning om att ens personliga rykte är värdefullt. Headhunting är inte ovanligt, en del personer klarar sig också bra som självständiga artister, freelancers, och det finns namn i kretsarna som är eftertraktade. Fenwick (2002) kallar det här fenomenet det företagsamma självet (*the enterprising self*), som grundar sig på individualiseringstenen och svarar på postfordistiska krav om att individen måste marknadsföra sig själv och sälja sitt kunnande som en personlig produkt. Olika byråer börjar därför söka duktiga arbetstagare för att knyta deras individuella kunskap till sig. Följande citat visar att det i den kreativa branschen kan fungera just så:

Men oftast så inser dom att dom ha blivi så pass duktiga att dom int behöver de här- dom behöver int företage för att vara duktiga. De e ju lite nån sorts aah- int nu direkt men nånting som liknar lite sån här rockstjärnekultur, ändå att man vet vem som e het när, liksom lite sånt. (M1)

Han e kanske lite sådär att han kanske kan vet du hitta någån annat, kanske, så de sku int va så konstigt. Medan den andra som också e full tid e så pass duktig att ja e int heller förvånad om han hittas av nå annat företag o dom liksom köper honom. Men de tror ja int heller om honom för han trivs så bra i de här lilla företaget. Han ha nog sagt att han ha fått mail att- blivi ombedd att komma till andra företag, men de e nu liksom... (K3)

I intervjuerna nämns också fall där personer blivit uppsagda från sina tidigare, ofta större arbetsplatser. De som fått gå från större företag har ibland insett att de kan göra samma sak själva, till och med bättre. Den här typen av entreprenörstänkande och det företagsamma självet är ett typiskt postmodernt drag och hänför sig också till Floridas (2002) beskrivning av den kreativa klassen. Allt fler personer i den kreativa industrin kan sälja sin kunskap och sitt intellektuella kapital om de har ett gott rykte. Det andra citatet visar även att vissa personer själva har möjligheten att välja om de vill arbeta i ett litet eller stort företag. Informanten (K3) låter förstå att

orsaken till att en duktig arbetstagare inte tackat ja till erbjudanden utifrån beror på hans egen vilja att stanna i det mindre företaget. Det måste beaktas att karriärbyten också kan tyda på yttre omständigheter – om marknaden är ostadig uppstår det inom branschen ett behov av att vara känd, bäst och skapa sig ett gott rykte. Att beskriva de här i kretsarna kända personer som "rockstjärnor" tyder på att en duktig designer eller programmerare har en hög status, en stark auktoritet och själv kan välja sina arbetsplatser. Det är ett drag som visserligen kan återfinnas i andra branscher men som verkar vara speciellt typiskt för den kreativa branschen. Det finns en strävan efter att vara bäst på sitt område för att öka sina egna möjligheter till anställning eller att byta jobb på eget initiativ.

5.2 Den sociala dynamiken och jakten på "bra typer"

I det här kapitlet övergår jag till att kort analysera betydelsen av intern kommunikation och rekrytering inom den digitala branschen. Inledningsvis beskrivs kort de praktiska omständigheterna för en typisk digital byrå i Helsingfors. Hur kommunicerar arbetstagarna med varandra, vilken är teknologins roll i vardagen? Eftersom jag fick möjlighet att se några av kontoren vill jag också lyfta fram den omgivning som arbetstagarna arbetar i och kommentera hur den stöder känslan av gemenskap. Jag ställde även frågor om rekrytering för att få informanten att reflektera över vilken slags personer man söker till företaget. Är det deras expertis eller personlighet som väger tyngst, betraktar de sig som en hetero- eller homogen grupp och vad förklarar i så fall det?

5.2.1 Kommunikation och utrymme

Det arbete som görs av informanterna är inte helt lätt att definiera och klassificera för en utomstående, men tydligt är att det innehåller både grupp- och individuellt arbete, det är rörligt och digitalt samt kräver en hel del intern kommunikation. Kommunikationen sker dessutom med hjälp av olika teknologiska verktyg, e-post, intern chat, Skype m.m. Frågan är när samhörigheten egentligen skapas och hur långt den är beroende av de olika digitala verktygen inom företaget. Pyöriä (2006)

menar att det är uppenbart att vi bevittnat en stor förändring då det gäller användandet av teknologiska hjälpmedel på arbetsplatsen. Men den teknologin bör enligt honom ses endast som redskap som underlättar och försnabbar arbetsprocesser. Även om min undersökning handlar om digitala och högteknologiska arbetsplatser, är det inte tack vare teknologin i sig som en stark samhörighet och känsla av gemenskap skapas fast man gärna drar den slutsatsen. Verktögen kan visserligen fungera som en förlängning av gemenskapen – man är hela tiden kopplad till varandra och kan diskutera med varandra via interna chatprogram de stunder man inte sitter bredvid en kollega. Dessutom sker det huvudsakliga arbetet på en skärm och därför är det viktigt att snabbt kunna dela länkar och filer som man arbetar med. På så vis förlängs den sociala biten, och informanterna är i praktiken oavbrutet i kontakt med varandra både via teknologin och i det verkliga livet. Kommunikationen med kollegor under dagen framställs i citatet nedan som minst sagt konstant och utmärkt:

Ja du fråga hur en vanlig arbetsdag här e. Alltså vi jobbar i öppet kontor o jättemycke liksom i team o jättemycke med varandra o jobbar jättemycke online liksom att vi använder jättemycke interaktiva verktyg på nätet vilket e jätteroligt. O int så mycke möten, försöker ta jättekorta möten, vi har en regel att dom aldrig borde va längre än 15-30 minuter, men vi sitter mycke i stället o sköter ganska mycke över Skype o så. Så att vi börjar morgonen med att ha scrum - alltså vi tar en snabb genomgång vad alla sysslar med. O de där... så att alla har koll, så att kommunikationen löper för om de e problem så borde man veta om dem. (K1)

Pyöriä (2006) skriver i sin doktorsavhandling att intresset för teknologi och IT-hjälpmiddel i det postmoderna arbetslivet är stort men att man i vissa fall överdriver dess betydelse för nätverksorganisationen. En tendens har varit att framställa användandet av teknologiska hjälpmedel som ett substitut för mänsklig kontakt, vilket i många fall anses oroväckande, anomaliserande och som en allmänt negativ utveckling vi måste motarbeta. Pyöriä (2006) anser att det är ett misstag att se teknologin som ett hot eller över huvud taget tillmäta den alltför stor relevans i det högmoderna arbetslivets vardag. Flera empiriska studier visar snarare att teknologi är bunden till sociala och kulturella former för växelverkan,

med andra ord blir teknologin meningsfull först i den stund den utnyttjas av mänskliga händer, eller som i citatet ovan rent konkret främjar och uppmuntrar till mänsklig kontakt. Även om teknologin utvecklas, är den alltså beroende av att människorna på arbetsplatsen använder den och på så sätt tillskriver den en social och kulturell betydelse.

Det finns flera studier som undersökt kontorslandskapets olika syften och funktioner, nyttoaspekter och problem. Organisationer vars produktion är kunskapsbaserad och beroende av mänsklig kreativitet behöver noggrant planera hur kreativiteten bäst kan stimuleras även ur ett mycket praktiskt perspektiv. Målet med arbetsplatsdesign i en sådan organisation är att stödja både formella och framför allt informella processer som frammanar kreativitet och för samman individer så smidigt som möjligt (Peponis et al. 2007). Den vanligast förekommande omgivningen som informanterna i studien arbetar i är kontorslokaler i centrala Helsingfors. Lokalerna, som ofta består av 3-5 rum, är ordnade så att något eller några rum är möblerade som kontorslandskap och ett par rum är avskilda för att fungera som mötesrum eller sociala utrymmen. Ett par kontor hade det minst sagt trångt och andra var moderna lokaler som byggts för den typen av verksamhet. Den allmänna uppfattningen är att kontorslandskap definitivt är den bästa lösningen. Landskapet ger arbetstagarna möjlighet att umgås, diskutera och be om hjälp och har enligt de flesta en betydande social funktion. Kontorslandskap har sina dåliga sidor för den som uppskattar tysta stunder eller stundvis känner att någon tittar en över axeln. En informant hade tidigare skede suttit i ett eget arbetsrum, och beskriver ändå kontorslandskapets sociala uppgift så här:

Utrymme *skrattar* vi har int så mycke utrymme. Mer eller mindre alltid haft öppet kontor aaah... ja antar att de ger de där att man sitter i samma skepp... Ja satt i början av året i ett eget rum med eget projekt, o i början va de sådär woow eget rum. Hade bollhav i mitt rum o de va jävligt siisti. Efter två veckor va de så där att man hörde nån skratta o man va sådär mmmm-hmmm, dom har säkert roligt därute. Att... man missar en så stor de av de sociala humbuget som

trots allt snurrar på, all skitsnack som konstant snurrar på i bakgrunden. (M1)

De flesta upplever ändå att den "egna friden" är viktig och att det är svårt att blocka ut de andras närvaro fast man ofta skulle behöva lugn och ro. Informanterna har flera strategier för hur man bäst får en lugn stund i en hektisk och högljudd miljö. En berättar att hon ofta går in i ett avskilt mötesrum då och då bara för att slippa sorlet från kollegerna. En annan säger att det är nästan obligatoriskt att äga ett par bra hörlurar så att man ska få arbeta i tystnad.

On aika intensiivistä yhdessäoloa, jos on huono olla niin se ei oo niin kivaa. Mul on semmoset raksakuulokkeet. (K2)

Några informanter nämner distansarbete som en lösning nu och då om man vill koncentrera sig och vara ifred. På ett annat företag hade man omorganiserat två grupper platser eftersom de som arbetade med försäljning var högljudda och störde de andra som arbetade självständigt och krävde mer tystnad. Den sociala biten av ett gemensamt kontor och stora, öppna utrymmen som är möblerade för att stöda gemenskapen kan också fungera som en stjälpande faktor. Att slå av och på det sociala fungerar inte alltid fast flera gärna skulle önska mer privat arbetstid.

5.2.2 Rekrytering – informella äventyrare sökes

En avsikt var att analysera hur informanterna talar om gemensamma värderingar och vilka typer av personer som passar in i dynamiken - och vilka som eventuellt inte gör det. Chou et al. (2008) menar att gemensamma värderingar är viktiga och att skapande och upprätthållande av en så kallad gemensam mental modell (*shared mental model*) är avgörande för effektivitet och motivation. Enligt March (1991) är det av högsta prioritet för en postbyråkratisk organisation att socialisera arbetstagarna att följa kollektivt uppsatta mål, vilket även skulle kräva att individerna på en arbetsplats kan identifiera målen på ungefär samma sätt. Kunda

(1992) talar om ritualer i det här sammanhanget, och att nya arbetstagare i det företag han studerat fått en slags manual där man lär sig om företagets kultur och jargong. Några sådana manualer stötte jag dock inte på, troligtvis på grund av att de flesta företag ändå var små. Den vanligaste rituella formen för socialisering av nya arbetstagare verkade vara gemensamma middagar och ölstunder efter jobbet. En informant berättade att det ordnas mycket fester för nya arbetstagare, i ett försök att skapa sammanhållning och vänskap mellan arbetstagarna. Själv slutade hon gå på festerna då hon upplevde att hon inte ville tillbringa mer tid än nödvändigt på arbetsplatsen. Festerna sågs som viktiga i början men förlorade betydelse efter ett tag.

I samband med rekryteringen frågade jag vilken betydelse personlighet har, vem som inte passar in och hurdana värderingar som är bra att ha. Vid första anblicken verkar det som om informanterna har en ganska vag uppfattning om ifall gruppen är homo- eller heterogen. Jag fick en känsla av att de inte tänkt på saken, eventuellt för att de utåt sett är ganska lika: nyutexaminerade, unga, urbana. De har däremot åsikter om vad som är bra och dåliga karaktärsdrag för startupdynamiken eller en liten kreativ byrå. Å ena sidan anser några informanter att det är diversiteten som gör arbetsplatsen dynamisk och rolig, att alla får friheten att vara sig själva och att alla bidrar med sin egen kunskap. Å andra sidan anser de att personligheter ändå måste klicka, vilket de gör om man har samma sinnelag och värderingar. Frågan är alltså konfliktfylld och svår att besvara entydigt. Samma slutsats drar även Costas (2012) i sin empiriska studie om hur rekrytering i en konsultfirma gick till. De flesta som rekryterades hade en rätt likadan bakgrund, hade studerat vid samma universitet och hade liknande intressen. Trots den uppenbara homogeniteten ville företaget ändå på olika sätt framhäva diversiteten och individualiteten bland arbetstagarna. Samma motsägelsefulla resonemang finner jag i mitt material.

De flesta informanter uttryckte på ett eller annat sätt hur viktigt det är att få vara sig själv, det vill säga bidra till det gemensamma med sin personlighet. Några sade ändå, något paradoxalt, att man måste vara en *viss typ* av människa, främst med tanke på att man måste klara stressen och utmaningarna i själva arbetet. Inte heller

frågan om huruvida kunskap och expertis går före en lämplig personlighet får inte ett entydigt svar. Informanten i följande citat talar om diversitetens betydelse för det sociala. Han ansåg att det är diversitet och olika värderingar som ger arbetsgemenskapen mervärde. För honom är diversitet en indikator på att det går bra. Enligt honom kan man då dessutom välja och vraka i personalstyrkan då man söker en viss typs individer för ett visst projekt. Det kan noteras att frågan inte ställdes i form av "Är det viktigt att ni är lika för den goda stämningens skull?", utan citatet nedan är taget ur ett längre svar på andra frågor och kom således naturligt upp:

Jag tror de e en av orsakerna till bra stämning att alla har väldigt olika värden o väldigt olika erfarenhet o områden som dom e bra på. Ja men om vi har femti anställda o som har 25 olika nationaliteter, de säger nånting om att hur bra de funkar tillsammans. Om du har en väldigt sån här, organisationsmodell som alla e i sitt eget team o int går utanför då måst du ju se till att dom har ganska samma värde o så. Men sen just om du har möjlighet att gå utanför ditt eget team o du har möjligheter att sätta ihop saker tillsammans, så då väljer man dom som har bra värden inför de projektet eller så kan du välja såna som har bra värden som du själv stöder. O de e just diversiteten som gör de möjligt, de att de finns folk som har olika värden. (M3)

Följande informant definierar likhet enligt hurdana intressen man har och anser att människor som söker sig till tillväxtföretag är av en "viss typ". Hon antyder att det redan i rekryteringsskedet skett en indelning i äventyrslystna/icke-äventyrslystna. Ur citatet nedan kan utläsas vissa värden som informanten ser att är negativa för ett tillväxtföretag: formalitet, osäkerhet. Värden som kan antas vara positiva för ett tillväxtföretag är däremot likadana intressen, informalitet, äventyrslystenhet, mod och vilja att göra nya saker.

K1: Alla har lite samma intresse också. Vi e helt tydligt en viss typs människor som söker sig till tillväxtföretag.

S: Hurdana slags människor e de?

K1: De e... just såna som e lite äventyrslystna o de där söker utmaning- tycker de ska va personligt. Ofta e de såna som e ganska informella, tycker int om när de blir alltför formellt. Såna som ja, just int e rädda för osäkerhet. Ja tror att de e liksom största definierarn liksom. Att de e int e... tycker de e helt roligt att man måst jobba för att de ska hända nånting *skrattar* (K1)

Jag tror de e de som drar folk till start-ups att dom har möjligheten o hitta på nya saker. Jag ser egentligen- de finns ju den där osäkerheten i luften visserligen, den finns alltid där. För humöre gällande hur bra firman går, de går väldigt mycke upp o ner. (M3)

Ekman (2010) och Kunda (1992) empiriska studier om arbetstagare i kunskapsintensiva företag bekräftar att arbetet måste erbjuda något av ett äventyr för att vara intressant och motiverande, gärna ge en wow-känsla. Även deras studier bekräftar att formalitet är kreativitetens största fiende. Enligt Ekman råder en så kallad framstegsnorm (*norm of progress*) i postbyråkratiska organisationer. Framstegsnormen innebär att arbetstagarna ser det som en värdering, nästan ett påbud, att utvecklas och ständigt vara på väg framåt. Heckscher (1994) har framhållt progressivitet som ett postbyråkratiskt drag. Också informanten ovan säger att det måste "hända", att man ska få hitta på "nya saker", och äventyrsaspekten tas i samma intervju upp i samband med hurdana personer som hon anser passar in i dynamiken. Informanten förklarar också i en annan kontext under intervjun att arbetet i hennes företag är "jättemycket mer personligt" än arbetet på ett tidigare, traditionellt och börsnoterat bolag. En till informant hade sin bakgrund i ett börsnoterat och tydligen mansdominerat bolag. Hon beskriver sin nuvarande arbetsplats så här:

Olin käynyt niiden tiloissa joskus, kaikki oli tosi semmosii nuorii ja menevii ja sit ku olin aiemmin ollu siinä teollisuusyhtiössä, siis olin silloin 20-vuotias kun aloitin siellä niin olin selkeesti nuorin ja kollega oli 50 kymppinen insinöörimies. Nyt nää kaikki mun kolleegat niin ollaan suurin osaks 30 kymppisiä naishenkilöitä. Mut just tämmösii stereotyyppisiä hipstereitä, tosi trendikästä, hyvin pukeutunutta nuorta väkeä. (K2)

Vad exakt som gör arbetet personligt är svårt att avgöra, och min tolkning är att informanterna snarare talar om att relationerna mellan människorna stärks i och med att man känner sig mig likadana, hela tiden kämpar och att alla tycker det man gör är häftigt och nytt. Ovan ser informanten på sina kolleger som ett likasinnat gäng som utåt sett är representativt och har en viss utstrålning på grund av sin unga ålder, stil och framåtsträvande andra. Det i sig kan fungera som en gemensam mental modell (Chou et al. 2008). I det börsnoterade bolaget däremot är man enligt den föregående informanten sällan nära vän med den man faktiskt arbetar med, utan vänskapsrelationer uppstår oftare med personer som man *inte* arbetar med. Min bedömning är att arbetets art i ett traditionellt bolag inte kräver samma personliga kopplingar och relationer eftersom alla har tydliga roller och arbetsuppgifterna dessutom är förutbestämda och statiska. Behovet av att dela kunskap är då mindre, och graden av personligt engagemang i andras arbete sjunker i samma takt. De interpersonella relationerna baseras inte på kunskapsdelning. Min bedömning stöds av Hodgson (2004) som anser att man kan skilja mellan vänskapsrelationer som uppstår i en byråkratisk organisation och de som uppstår i en postbyråkratisk organisation. I det förstnämnda fallet är det frågan om individer som fattar tycke för varandras personlighet, och i det andra fallet uppstår relationen dels på grund av personlighet men mest på grund av det intensiva kunskapsdelningsförhållande som personerna i en postbyråkratisk organisation har till varandra. Informanten styrker det här då hon förklarar att vännerna på den förra arbetsplatsen blev hennes vänner uttryckligen på grund av sina personligheter, medan de hon de facto arbetade med var inte lika nära eftersom de inte behövde arbeta på samma sätt som på hennes nuvarande arbetsplats. Beroendeförhållandet såg annorlunda ut.

Att personlighet är meningsfullt för en bra stämning och gemenskap återkommer i flera intervjuer på olika sätt och tyder på att arbete för informanterna upplevs som intersubjektivt i hög grad – personlighet är en viktig grund för att arbeta tillsammans och erfarenheter och kunskap måste delas med andra för att ha betydelse (Holmqvist & Spicer 2013). Oftast talar informanterna om personlighet i termer av hur väl man "klickar" med andra, vilket upplevs som mycket väsentligt. I följande citat förklarar informanten dock lite motsägelsefullt vad som är mest

relevant då man rekryterar en ny person till ett litet team. Företaget i fråga sökte vid intervjuens tidpunkt en ny programmerare. För en programmerare är det naturligtvis viktigt att ha erfarenhet av programmering och kodning, men fortfarande anser informanten att personligheten spelar den avgörande rollen och att en sökande inte kommer i fråga om personkemin inte fungerar.

Jo, men då- de e ändå så där att dom måst ha en viss kunskap o erfarenhet på de sätte att vi kan int bara ta en trevlig typ. Speciellt int när de e frågan om programmering, dom ska ändå kunna så pass bra- men ja vet att dom vill int anställa nån som de int klickar med. Den där personligheten e ändå sen avgörande.(K3)

"Vi har ett ganska bra team, där saknas de där skitstövlarna och det är skönt. Om vi talar om försäljning så skulle jag säga att det bästa är en bra försäljare som är en bra typ. (M4)

Informanterna ovan bekräftar att kunskap visst är viktigt, men att personligheten upplevs som *avgörande*. Det här visar att den sociala dynamiken anses så betydelsefull att man potentiellt utesluter kompetenta arbetstagare som inte passar in socialt. Hur man mäter det är förstås subjektivt. Informanten K3 utvärderade att hon själv nog blivit anställd på grund av sin personlighet och sågs som en "bra typ" och hade följaktligen inte i första hand kallat sig själv expert, vilket var överraskande. Hon såg däremot de andra i företaget som experter, kanske för att hon var nyast i gruppen. Andra informanter hade också svårt att definiera varför just de blivit anställda, men många ville åtminstone tro att de delvis fått jobbet för att de upplevts som "bra typer". Det visar att kravet på att passa in och vara uttryckligen den personlighet som företaget behöver är stort och betoningen i rekryteringsskedet egentligen ganska ofta ligger på kandidatens icke-arbetsrelaterade person (Costas 2012). Informanterna ansåg också att det just på deras företag var extra viktigt att personligheterna klickade eftersom man arbetare så nära varandra, men att det kanske inte var lika viktigt i ett stort företag.

5.3 Ledarskap och förtroende

Jag hade ursprungligen inget specifikt mål med att fråga informanterna om ledarskap, men diskussionen visade sig naturligt gå in på ämnet. Därför lade jag i senare intervjuer mera vikt vid frågor om ledarskap, chefsrollen, beslutsfattande och inflytande. Jag ser på ledarskapsdiskussionen nedan som något av ett sidospår men som förklarar hur förtroendet mellan arbetstagarna uppstår och stärks. Jag upplevde också att diskussionerna om vem som passar in i sista hand styrs av chefen.

Det har hittills flera gånger konstaterats att det byråkratiska auktoritära ledarskapet inte är lämpligt för en postbyråkratisk nätverksorganisation (Heckscher 1994, Hodgson 2004). Den allmänna uppfattningen bland informanterna är att ledarskap inte direkt behövs i det dagliga arbetet eftersom man först och främst litar på att alla vet vad de gör. Men frågan om ledarskap är mer mångfacetterad än så. Den första genomgången och tolkningen av materialet låter förstå att de flesta arbetar självständigt och sköter sin egen del av arbetet så gott de kan, och att de andra gör detsamma. Konflikter och behov av ledarskap verkar dyka upp så fort någon märker att alla inte drar sitt strå till saken – någon bryter mot oskrivna överenskommelser om att var och en sköter sitt så gott den kan. Det råder även en oklarhet om vem som egentligen borde göra ett beslut; den som är chef eller den som har mest kunskap. I den här frågan varierade svaren en hel del. Följande informant beskriver beslutsfattande som problematiskt:

De e alltid nån som blir besviken o då e frågan att vem ska då göra de där beslutet. För den som officiellt e i chefsroll, som leder teamet, de kanske int e den som har den professionella kunskapen att göra rätt beslut, o då kan de ju hända att om den chefen gör de beslute så kan de bero på att vem e dens favorit inom teamet. De här e just den mörka sidan när de e baserat på sociala egenskaper. För i ett mera traditionellt företag så den som har mest kunskap om vad teamet håller på med, den e chef. Medan vi har mera att den som e bäst på att... handleda en grupp, den e chef. Så de kan hända... eller de e väldigt ofta så att chefen har i praktiken väldigt lite aning om o väldigt lite kunskap om va de e som pågår. (M3)

Beslutsfattandets mörka sidor uppfattas vara att beslut kan fattas på helt fel grunder; dvs. sociala egenskaper. Här ser informanten en konflikt mellan goda relationer och beslutsfattande, och vill inte godkänna att beslut fattas på basis av vem som är vän med vem. Han anser att beslutsfattande borde ske lite mer som i traditionella företag, där alla enligt honom kan lita på att chefen vet bäst, så kallat auktoritärt ledarskap. Socialt ledarskap är en del av utvecklingen mot en postbyråkratisk organisation. Den sociala ledaren kan sammanföra människor och placera dem på rätt ställe, men är inte nödvändigtvis en expert. Den sociala ledarens uppgift är att "locka" arbetstagarna att samlas kring gemensamma mål och engagera sig för att nå dem, men samtidigt förväntar sig ingen att en sådan ledare är den som är mest insatt i ämnet. En sådan chef ger inte heller direkta order utan uppmanar arbetstagarna att vara innovativa och kreativa, lösa saker själva – en perfekt match för den kreativa industrin. Den här typen av ledarskap kan ses som antiauktoritärt och flera exempel på det kan ses i den moderna företagsvärlden samt i politiken (Kantola 2014).

De flesta informanterna ansåg att chefskap mest handlar om att hålla i trådarna och att finnas på plats då det uppstår problem eller för att använda sin vetorätt om inte annat. Att bryta ned det auktoritära ledarskapet för en avslappnad stämning anses viktigt för gott samarbete och är också en av Adler & Heckschers (2006) grundpelare för en postbyråkratisk organisation. Följande informant förklarar fördelarna med avslappnat ledarskap och att det också smittar av sig på de anställda:

De e absolut tycker ja de bästa sätte för innovationer o liksom över huvud taget samarbete, mycket mycket lättare o roligare när de e öppet. O de e helt liksom- de e helt okej att läsa nyheter eller Facebook liksom- alla gör de- de e int sådär att man kollar "Va sysslar du med riktigt" utan de e liksom sån miljö att man ändå- inga såna förväntningar- att alla tror de bästa om en. (K1)

Enligt informanten är det viktigt att få vara autonom och självgående på arbetsplatsen, och att ens kunskap eller arbetsmoral inte ifrågasätts. Att "alla tror det bästa om en" förutsätter starka förtroendeband och en tilltro till att alla klarar av att sköta sina respektive uppgifter. Jag finner än en gång det intressant att informanterna strävar efter att vara självständiga, entreprenörsliknande arbetstagare samtidigt som de förväntar sig att någon i slutändan leder en om det uppstår en känsla av osäkerhet. En annan informant kom efter att vi diskuterat ledarskap fram till att andras alltför avslappnade inställning och arbetsmoral ibland irriterar henne. Även om hon ingår i ett mindre team av självständiga experter som sköter sin del av arbetet, går det tydligen inte att lita på alla till fullo om någon börjar begå misstag, trots att en kreativ organisation är beroende av kunskapsdelning och förtroende. Enligt henne är det ett irritationsmoment och ett hot att arbetsplatsen plötsligt ter sig som ostrukturerad, och hon menar att en chef då kan rycka in och ge arbetet struktur.

Mmm, ja tycker nog att de e jätteskönt att ha en såndär som håller i trådarna o liksom håller reda på- när har vi möte- de går lätt att vi int e strukturerade. Ibland kan de kännas lätt att de blir flummigt om de int e nån som e där o håller reda på oss på de sätte. (K3)

Ledarskapsdiskussionen hade också i några intervjuer en annan omfattning, där informanten reflekterade över ledarskapets naturlighet och det, att den som formellt är chef inte nödvändigtvis är så intresserad av att utöva chefsrollen eller inneha den ensam. Det jag vill lyfta fram med citatet nedan är hur det kan finnas en ovilja att axla chefsrollen hos den som borde vara chef. Samtidigt accepterar arbetstagarna att chefen inte vill vara chef, om detta inte verkar ligga i hans eller hennes natur och personlighet, vilket alla måste acceptera. Att leda andra är möjligt om man gör det med sin kunskap och vinner de andras förtroende.

Joo siis meil on- kun ollaan pieni työpaikka niin se periaatteen pitääkin olla silleen, et kukaan meistä ei halua olla niin sanotusti johtaja et mieluummin asiantuntija, et johtaa asiantuntijuudella, et ihmiset luottaa siihen että mä esimerkiksi tiedän jonkun asian, jos oon tehnyt sitä pidempään kun toiset, et sit

ne uskoo et näin on ehkä paras tehdä. Et se on esimerkillä johtamista niin sanotusti. (M2)

Annars så har nog alla ganska mycke ansvar, de beror på hur mycket man vill. Att vi har en som tidigare hade ganska mycke ansvar men nu har han int mera eftersom han kanske int vill de, de e nu hur man sen e. (K3)

Övertalning så att man pekar på sin egen erfarenhet och skapar förtroende är åter en aspekt som gör att ledarrollen blir diffus och i en del situationer känns onödig. Att lita på att de andra klarar sina uppgifter gör att chefs roll som övervakare blir mindre.

Diskussionen ovan pekar på en viktig, säregen dimension av postbyråkrati: en negativ inställning till hierarki baserad på status. Om hierarki förekommer, ska den bygga på den enskilda individens kunskap och förmåga att få de andra med sig på sin sida, övertala dem. Personer som har inflytande i en organisation behöver inte nödvändigtvis ha en chefsposition. Tidsperspektivet kan fungera som ett villkor för hierarki – vem har jobbat med detta längst och har mest erfarenhet? Om en arbetstagare inför de andra bevisat tidigare framgång kan hans eller hennes inflytande baseras bara på det faktumet (Heckscher 1994, 25). En slutsats är följaktligen att hierarki aldrig är frånvarande i en postbyråkratisk organisation, utan uppkommer och uttrycks på andra sätt.

Hierarki och ledarskap förknippas sammanfattningsvis med två olika egenskaper: att styra och att stöda. Ledningen och cheferna tar kommando i de stunder alla inte arbetar lika hårt för det gemensamma målet, men ledningen förväntas inte dirigera arbetets gång desto mer. Cheferna själva (ofta grundarna av företagen i min studie) uppfattas som icke-auktoritära och verkar rentav vilja ta avstånd från chefsrollen om det inte finns behov för den. Ett avslappnat eller nästan osynligt ledarskap fostrar kreativitet bäst och ställer sig framför allt inte i vägen för arbetstagarnas innovationer och initiativ (Holmqvist & Spicer 2013). Det uppstår ändå situationer där någon måste ta tag i saker, och allting inte kan lösas med att socialisera eller prata med andra. En känsla av uppgivenhet kan uppstå om man känner att ingen

annan gör något. Då har förväntningarna på kollegerna inte uppfyllts och det känns som om en person bryter mot kollektivets oskrivna regler. Nästa informant uttrycker en tilltro till den som är "en våning uppåt så att säga i hierarkin" då det behövs stöd och hjälp.

För ja tror just de där att de kommer den där dåliga dagen då man känner att man själv gör allting o ingen annan gör nånting o då behövs de nån som stöder. De e bara ledningen som kan stöda. Eller nu kan man ju be en kompis ta ut en på kaffe, men int gör de ju att dom andra arbetar lika mycke som du själv imoron. Kanske man blir på bättre humör av de men... de e nog ba en ledning- eller nån som e en våning uppåt så att säga i hierarkin, som kan hjälpa. (M3)

Att bli besviken på andras bristfälliga insatser återkom i andra intervjuer och var den vanligaste negativa konsekvensen av att vara goda vänner och annars ha en avslappnad stämning. Det påpekades att arbetstid är viktigt, dvs. att alla sitter tillsammans på kontoret en viss tid av dagen, även om arbetstiden i princip har förklarats som mycket flexibel. Det fanns ändå förväntningar på att alla borde infinna sig på kontoret och arbeta där med varandra. Det fanns en enighet mellan informanterna att det måste finnas en chef som kliver in och ställer saker till rätta. Även en uppfattning om att chefen ska vara den som skipar rättvisa i arbetsfördelningen fanns. I följande citat framgår att man å ena sidan inte behöver ledas i själva arbetet, men att chefen finns till exempelvis för att skydda en från att behöva kliva utanför sitt kompetensområde eller ansvarsområde.

Jag behöver int så mycke ledarskap förutom att ja måst veta att ja alltid kan backas upp, de e de som ledarskap egentligen handlar om. Att ger man ansvar åt en arbetare - i små företag så måst man ta ganska mycke ansvar - dela på de, o så måst man veta att man int e ensam... Pengar liksom- none of my business. Men annars så jo chefer absolut, för att de e ju jobb som måst delegeras o delas rättvist, de finns roliga jobb o de finns f-iga jobb. De e nog mycke dirigerig av personkemi att se till att ingen blir förfördelad för att... de kan hända jättelätt. (M1)

Heckscher (bl.a. 1994) förklarar ändå vidare om sin postbyråkratiska modell att inflytande går före makt i den postbyråkratiska organisationen och att den postbyråkratiska organisationen ger alla individer samma möjlighet till att vara inflytelserika. Man bör komma ihåg att även det här återspeglar en idealtypisk postbyråkrati. Det kan nämligen konstateras att makt naturligtvis finns och utövas i de företag jag undersökt: det finns alltid någon som har det sista ordet, en chef med vetorätt och en chef som man litar på att den "vet bäst och gör de bästa besluten". Det kan knappast tolkas som om traditionell hierarki inte skulle existera inom en postbyråkratisk organisation, i motsats till hur Heckshers (1994) ideala organisation fungerar. Däremot stämmer det att de enskilda arbetstagarnas inflytande har ökat i och med att de kan vara experter i ett litet företag, och därmed vara de som tillfrågas inför beslut. Det ger intrycket av en demokratisk och jämlik arbetsplats. Men det förblir oklart om deras kunskapsbaserade inflytande verkligen har genomslag eller inte. Följande citat beskriver ganska konkret hur man kan vara inflytelserik om man har förmågan att utnyttja goda relationer till andra i ett företag.

Om man vill ha stöd för sin egen åsikt, få sin egen röst hörd, så kan man gå till experterna inom vissa områden o tala med dom o fråga va tycker du, du kan de här, tycker du att de sku va bättre att vi gör på de här sätte som sku va bra för min idé eller för min kund eller tycker du de e bättre att vi gör de på någån annat sätt. Så då kan man gå till sin chef sen senare o säga att kolla dom här kan ju mest om dom här områdena, o dom tycker alla att min idé e bäst – kan vi göra de. (M3)

Sammanfattningsvis kan jag konstatera att många anser att just deras arbete inte behöver övervakas eller ledas desto mer. Bilden av en chefs uppgift förblir splittrad. Samtidigt anser de flesta att chefen har det ultimata ansvaret för att saker fungerar, ett ansvar för att alla arbetar lika hårt och ett ansvar för att ingen lämnas åt sitt öde. Ingen uppgav att chefer skulle vara onödiga i deras organisation, att chefer inte behövs eller att det ens skulle vara möjligt att driva ett företag med en totalt platt hierarki. Jag hade inte förväntat mig det resultatet. Företagen ger en hierarkilös bild utåt, till kunden och till den nyfikna. En orsak är att kunden letar

efter expertis, ett proffs på design eller programmering eller något annat. Därför framställer man arbetstagarna som självständiga experter och det finns inget behov för chefen att egentligen träda fram och ta åt sig äran. Det finns ingen anledning att understryka vilka som är chefer. Min slutsats är därför att ledarskapet i vissa fall är väl dolt - för images skull, för den flödande kreativitetens skull - men inte desto mindre närvarande. Liksom tidigare kommit fram i det här kapitlet räknar många med att chefen är rätt frånvarande i det fall att allt går bra och alla gör vad de lovat. Särskilt tydligt uttryckte sig följande informant om ledarskapets vara eller icke vara:

Det blir ju nog mer och mer klart att de behövs en ledare ju sämre de går- när de helt enkelt e dåligt ekonomiskt. Kompetensnivån hos förmännen kommer dessutom ofta fram då först. (M4)

5.4 Uttryck för emotionellt engagemang

I skapandet av företagskultur finns det några aspekter som är grundläggande och bygger på att de anställda blir emotionellt engagerade i sitt arbete. Det sociala engagemanget ger i sin tur individen inflytande på olika sätt. Många stora och kända kunskapsintensiva företag är så prestigefyllda och kända för sin företagskultur så att bara en anställning i dem är en status stark nog att skapa en social sammanhållning och känslan av exklusivt medlemskap (Kunda 1992, Alvesson 2001). Företagen i min avhandling är inga marknadsledare och kanske inte så kända ens för finländare som inte rör sig i branschen, men identitetsbyggande verksamhet och företagskultur förekommer i dem oavsett. Då jag frågat informanterna om de har något utskrivet om hurdan företagskultur de vill främja och hur, svarar de flesta nej. Det är därför intressant att alla informanter beskriver sin arbetsplats och den kreativa omgivningen i ganska samma ordalag och att de verkar ha internaliserat en viss företagskultur trots allt.

Den här delen av analysen går in på hurdana typiska diskurser det finns om den kreativa branschen, vad som definierar de gemensamma målen och att det är den goda stämningen, de sociala relationerna och specialkunnande som verkar vara de

mest framträdande delarna i deras företagskultur och ideologiska syn på arbete. De här är även faktorer som gör att arbetstagarna i min undersökning förbinder sig till arbetet och känner att de vill engagera sig för det gemensamma målet. En empirisk jämförande studie av Benson & Brown (2007) jämför den kunskapsintensiva branschen och den icke-kunskapsintensiva branschen, i det här fallet rutinartat arbete. Studien visar en tydlig korrelation mellan graden av kunskapsintensitet och graden av engagemang – hur mycket man vill förbinda sig till och identifiera sig med sin organisation. Vidare är planer på att lämna arbetsplatsen ovanligare i en kunskapsintensiv organisation. Den iakttagelsen stämmer däremot inte nödvändigtvis in på mina informanter. Det som skiljer min studie från andra om samma frågeställning är att de utgår ifrån att det finns en aktiv ledning som gör aktiva insatser för att höja graden av engagemang. Jag utgår från att det inte finns en sådan typ av ledning i mina företag, men utesluter inte att man i viss mån medvetet försöker engagera arbetstagarna emotionellt i arbetet, till exempel med evenemang och rolighetskultur som Fleming (2006) och Costea, Crump & Holm (2006) beskriver.

I den här delen av analysen vill jag gå vidare genom att presentera tre huvudsakliga teman som jag anser att det gemensamma meningsskapandet och det emotionella engagemanget cirkulerar kring: sociala förväntningar, social historieskrivning och yrkesstolthet. I följande tre kapitel analyserar jag dessa teman mer ingående

5.4.1 Förväntningar i en tid av ovisshet

Liksom i avsnittet om rekrytering och hurdana människor i den kreativa branschen förväntas vara, grundar sig vänskap på olika slags förväntningar som man måste uppfylla för att betraktas som medlem i organisationen. Det finns en hel del oskrivna regler om hurudan den ideala arbetstagaren ska vara. Kunda (1992, 90-91) påpekar att de behavioristiska reglerna ofta kan karakteriseras som något vaga. Arbetstagaren förväntas vara kreativ, initiativrik och ta risker, vilket borde resultera i att man gör "det som är rätt". Men ännu mer uppmärksamhet fästs ändå vid den emotionella dimensionen: lojalitet, engagemang, omtänksamhet, spänning, entusiasm och en känsla av ägarskap och stolthet, är exempel på sociala

förutsättningar som enligt Kunda upprätthåller gemenskap. De här elementen utgör grunden för organisationens ideologi och kan också tolkas som vissa villkor för att få vara medlem i gruppen.

Synen på hurdana personer man förväntar sig att möta i den kreativa branschen presenterades delvis i kapitel 3.2.2. I mitt material framkommer vid olika tillfällen att man förväntar sig att kollegerna är entusiastiska, framåtsträvande och visar att de är passionerade i arbetet. Att någon inte tar i lika hårt som man själv är en besvikelse och skapar en viss misstänksamhet – varför vara med om man inte satsar allt? I bakgrunden finns en uppfattning om att alla borde inse vad de gett sig in på, och därför även förstå vilka förväntningar som ställs i och med att man gått med i gruppen. Följande citat visar att en informant som är mycket engagerad i sitt arbete och företag förväntar sig att andra ska känna samma grad av passion som han. Han jämför arbetet i den kreativa branschen med idrottande:

No siis itse henkilökohtaisesti pidän siitä et jos on niinkun sanotaan- on intohimo- sanotaan et oot vaikka urheilufani, sitä et sä rakastat sun lätkäjoukkuetta tai et. Et mä tykkään sellastist työkavereista jotka omalla tavallaan rakastavat tätä alaa, ja sitten niinku kokee sitä intohimoa mut myös on se et ne ymmärtää sen et ei tää oo koko elämä. Mut silloin kun tulee tänne vaik toimistoon niin me oletetaan että ihmiset tekee niin paljon kun ne pystyy, vähän niinku urheilis tai pelais mestaruudesta. Koska omalla tavalla se vaatii sen kun haluaa olla vähän parempi ku muut toimistot niin se vaatii aika kovia ponnisteluita niin sitä mä odotan yleensä kollegoilta ja aika usein sitä myös saa, että me ollaan tehty hyviä duuneja ja sen näkee et jengi on tehny kaikkensa.
(M2)

Att framhäva känslor av kärlek betraktas vanligtvis höra ihop med den privata sfären och ha en identitetsskapande funktion i individens privatliv. I det här fallet antas det dock att samma känslor är precis lika naturliga i arbetslivet och viktiga för den sociala samhörigheten. Det finns ett starkt, kollektivt behov av att alla deltar i de här processerna av social sammanhållning bland informanterna.

För att ha ett sånt jobb så behövs de att man e dedikerad. På ett jobb där de faktiskt förväntas att du e fullständigt med, att du faktiskt älskar du de eller så sticker du. (M3)

Följande citat förklarar att det är ovissheten som är det viktigaste skälet till att man ställer så höga krav på varandra och räknar med allas insats och stöd. Arbetets osäkerhet har ofta kritiserats av bl.a. Sennett (1998) för att tära på individers sammanhållning och göra avståndet mellan dem större, dels på grund av en ökad konkurrens och dels på grund av att arbetstagaren inte känner sig lika starkt kopplad och lojal till en osäker arbetssituation. I den bransch jag har undersökt verkar det här antagandet dock inte stämma. Tvärtom är det just osäkerhet som är det sammanhållande momentet i vardagen. Att alla då är skärpta och jobbar hårt leder till ett utbrett framgångstänkande, vilket i praktiken visat goda resultat för flera intervjuade. Osäkerheten är samtidigt ett förhållande som arbetstagarna inte kan påverka. Därför är den samhörighet som uppstår på ett visst sätt framtvingad av yttre omständigheter. Följande citat illustrerar hur frustrationen över osäkerheten kan vara en viktig drivkraft och resultera närmare relationer snarare än känslor av hopplöshet. Informanten bekräftar samtidigt att allt detta är en försvarsmekanism mot de yttre omständigheterna.

De här e nu helt bara min egen åsikt- men de här... När man e i ett tillväxtbolag så finns de jättemycke osäkerhet- o de e jättemycke- ingenting kan tas för givet, man måst kämpa ganska mycke o de e ganska tungt ibland. Att man vet int hur de går, ingen vet hur de går. O de e liksom... man hela tiden väntar på den där break through, man måst jobba jätte mycke för de. Därför tror ja också att de e viktigt att man e kompisar o kan lita på varandra o har roligt. För att om man int har roligt så då orkar man int liksom. Så därför tror ja att de e en viss skillnad att de e viktigare här. (K1)

Många talar om vänskap på arbetsplatsen som en naturlig förutsättning för ett bra företag. Vänskapen ger olika saker: möjligheten att arbeta effektivt tillsammans och hitta lösningar, möjligheten att påverka bättre om man har vänskapsförhållanden med kollegerna, den underlättar pressen i en startupfirma, man har roligt på jobbet

m.m. Det framkommer vid flera tillfällen att god stämning är avgörande speciellt för en startup och håller gruppen sammansvetsad och fokuserad. Stämningen påverkar arbetet och anses på det stora hela viktigare än de egna intressena, vilket jag kunnat dokumentera bland annat i följande citat:

Vi e nog ändå sammansvetsat i den mån att... när de kommer till att få arbete gjort så bra som möjligt så e de ändå grupparbete, man behöver allas kunskap och... i den stunden när man liksom jobbar så e de int så mycke lönehierarkier eller titelhierarkier som e relevanta mera, förutom chefen som har veto. Men... de råder int- de råder liksom int en tävlingsanda, ja tror att vi int riktigt har råd me en tävlingsanda, intern tävling i ett litet företag för att... du har int råd *skrattar* att vara liksom på klart dålig fot me nån. (M1)

Att man ens sku försöka ha nån tid då vi alla e på samma ställe. O sen att de blir- att de e int heller bra om man jobbar 10-12 timmar om dagen, att man sku försöka ha en 8 timmars dag, de e nu bäst för alla. (K3)

Ovan framgår också en så praktisk sak som att man antar att alla ska vilja vara på kontoret samtidigt. Informanten K3 uttrycker det som "de e nu bäst för alla". I sammanhanget kom fram att det finns vissa som arbetar extremt långa dagar och sedan kanske inte dyker upp nästa dag i gengäld. Det här bröt mot förväntningarna eftersom det i hennes ögon är var viktigt att alla är på plats under dagen, kanske för att det kändes mest rättvist. För att återgå till diskussionen om intern tävlingsanda upplevde några nog en ständig balansgång mellan gruppens intressen och egna intressen att ta sig framåt i karriären. Trots det ansåg en informant dock att det är störande och föga uppskattat att ofta framhäva vad man bidragit med i ett projekt. Hon förväntade sig att alla tonar ner sin egen del eftersom det hotar stämningen då någon skryter.

Jos on semmonen henkilö, ja niitäkin on, joka hirveesti rummuttaa omaa osuuttansa jossain projektissa niin se tuo kyl semmosta niinku epätyytyväisyyttä enemmän. Et mä luulen et tiimityössä pitää muistaa et et sä ikinä oo tehny mitään yksin. Mul on ehkä ollu yks projekti missä mä voisin

hyvällä omatunnolla sanoa et mä oon oikeesti tavallaan ihan kaiken tehny siinä yksin. (K2)

I avsnitt 5.2.2 påpekade flera personer att det är viktigt att välja nya medlemmar till gruppen enligt hur bra de klickar med andra och passar in socialt. En bakomliggande orsak till att rekrytera "bra typer" verkar vara en vilja att gardera sig om det blir svåra tider eller stressigt på arbetet. Om man har ett sammansvetsat gäng anser alla att det är viktigt att hålla ihop och framför allt arbeta hårt. Informanterna uttrycker på olika sätt att de har rätt höga förväntningar på sina kolleger, eftersom de själva anser att de bidrar till gemenskapen. Samtidigt hänger vänskapskulturen ihop med att ledarfigurerna är relativt osynliga eller åtminstone inte så framträdande som i ett traditionellt företag.

För de handlar int om att nåndera e påväg ut eller e ensam klart skyldig men... samtidigt upplever jag ändå att man sitter i samma båt o drar åt samma håll, att liksom dom problemen e på ett personligt plan o int så mycke på ett yrkesplan sist o slutligen. (M1)

Nää on niinku meidän porukka ja näiden kans vietetään aikaa ja siin on niinku pakko olla ystävä tai enemmätki, koska sit ku sä pelaat tiettyssä tiimissä niin se ei voi olla silleen et annetaan käskyjä tai komentaa, pitää olla nimenomaan silleen aika erikoinen suhde. (M2)

5.4.2 Rolighetskultur som social historieskrivning

På en internationell spelstudios rekryteringssida står följande: "Do you like to challenge yourself and have fun? Then join us!" På en inhemsk reklam- och digitalbyrå blinkar en stor text överst på rekryteringssidan: "Ready to create something amazing together? Cause we are hiring!". Samma typ av slogans och fraser i samband med rekryteringen eller presentationen av arbetskraften upprepar sig på de flesta företags sidor där mina informanter arbetar. Det råder ingen tvekan om att rolighetskulturen inom den kreativa branschen är utbredd. Att överlag känna att man har roligt och trivs på arbetsplatsen är en viktig faktor som gör att man tillsammans skapar minnen. Det föreföll som om sociala evenemang

som i princip inte hade med det dagliga arbetet att göra var ett extra inslag i vardagen men det som hade mest betydelse för informanternas uppfattning om gemenskap. Framgång var ett annat tema som förde samman kollegerna då de till exempel pratade om lyckade projekt som alla varit nöjda med. Flera av de digitala byråerna i studien har deltagit i olika nationella tävlingar, och bekräftade att en vinst tyder på att man arbetat hårt tillsammans och sedan blir belönad för sitt slit tillsammans. Det är värt att fira och av firandet uppstår minnen man gärna ser tillbaka på.

I en av mina intervjuer dök ordet "roligt" upp nästan 20 gånger, vilket bekräftar att åtminstone den informanten arbetade i en av Fleming kallad rolighetskultur (*culture of fun*) där arbetstagarna uppmanas att vara sig själva, bjuda på sig själva och ordna roliga evenemang som motvikt till det tidvis stressiga arbetet (Fleming 2005). I en intervju frågade jag vilken typ av historia informanten skulle vilja att hennes företag berättar:

Nå vårt budskap ska vara att de e roligt men de e seriöst. Att vi e på riktigt men de e ändå kiva. De e någån positivt o glatt o lite barnsligt över de hela samtidigt som de ändå e nånting- business, de ska va glatt men de ska ändå va att hej vi tar de här på allvar liksom. O ja tror att de e lite samma sak man vill förmedla, att hej vi har nog en management team o de här e va vi kan, vi har jättemycke kunskap, vi e helt jätte jätte duktiga, men de gör int att vi behöver vara jätte stift o formella liksom. (K1)

I citatet vill informanten påpeka, att trots allt det som upplevs som "kiva", är alla ändå medvetna om den seriösa delen av arbetet och slår vakt om sin professionalism. Man kan också utläsa en uppfattning om att professionalism och "business" inte har något med formaliteter att göra. En följdfråga som skulle ha platsat här kunde ha varit hur informanten då uttrycker professionalism och business. Vad är business och vad är lek? Hur slår man om från businessläge till lekläge och om informanten så tydligt påpekar att de också är allvar, varför finns det ett behov att poängtera att arbetet måste göras roligt? Citatet får mig att tolka situationen som om rolighetskulturen i det här fallet delvis är ledd och planerad

ovanifrån, och man kan fråga sig om det roliga är genuint och interpersonellt till hundra procent. Att balansera rolighetskultur på en arbetsplats är en utmaning och som i tidigare kapitel diskuterats, kan den få negativa följder och uppfattas som banal och pinsam (Fleming 2005).

Nästa citat innehåller element av cynism gentemot rolighetskultur på informantens förra arbetsplats. Informantens röst övergick i en något förlöjligande ton då han beskrev "torsdagsskumpan" och att det är "konstant nånting" som var på gång i det företaget som skulle uppmuntra arbetstagarna att ha det roligt tillsammans.

Här finns de int mycke av de heller men på Företag X där de fanns en kultur av mycke fester o ståhej o... torsdagsskumpa, vet du de ena o de andra, fanns jätteliksom- i sån storleks företag att de va möjligt o göra o de fanns tradition att de görs o då händer de hela tiden att varannan onsdag så va de föreläsare över lunch, o var fjärde torsdag så va de grillande o- konstant nånting. O de fungera nog om man frågar mig så fungera de grymt bra- de innebar att de va- skapades liksom en social historia med medarbetarna som ändå va relaterade till din arbetsidentitet- du måste int liksom komma in på din personliga identitet för att skapa gemensamma icke-arbetsrelaterade minnen me dina kolleger. (M1)

I den senare delen av citatet konstaterar informanten att evenemangen hade en positiv effekt på gruppen, och att de tillsammans skapade en social historia. Han gör dock skillnad mellan den personliga identiteten och arbetsidentiteten. I det här fallet ser informanten att rolighetskulturen bidrar till en arbetsidentitet på ett positivt sätt utan att tränga in på det privata. Evenemang och fester gör alltså att arbetstagarna kan umgås fritt och socialisera, men ändå inom vissa gränser, arbetets fyra väggar. Informanten vill skapa minnen med arbetskolegorna å ena sidan, men hålla dem borta från de privata minnena å andra sidan. Den här informanten var överlag rätt kritiskt inställd till den kreativa branschen och hur den fungerar, hur icke-hierarkiska arbetsplatser fungerar bakom kulisserna m.m.

5.4.3 Prestigetänkande

Jag fann olika uttryck för prestigetänkande och stolthet vara en framträdande del av den ideologi som informanterna formade sin sociala gemenskap kring. Tidigare konstaterades att många anser den kreativa branschen innehålla en av Ekman (2010) kallad wow-faktor. Att känna att det man håller på med på något sätt är unikt, högklassigt och häftigt skapar en positiv anda på arbetsplatsen. Även Kundas (1992) arbetsplatsstudie bekräftar att en styrd företagskultur ofta grundar sig på att frammana känslor som kan liknas vid stolthet. Stolthet kan betraktas som en naturlig följd av att ha förverkligat sig själv och bidragit med sin egen insats, och är därför en bra grogrund för företagskultur – något alla kan enas kring. Känslor av stolthet framkommer i intervjuerna på olika sätt, ibland rentav med en anstrykning av snobbism och andra gånger underförstått eller mer anspråkslöst. En informant var särskilt stolt över att det relativt nya företaget haft en så bra start och framgång. Hon tyckte att hon sett frukten av hårt arbete och känner därför nästan att företaget är hennes. Det ser jag som ett uttryck för ett starkt emotionellt engagemang.

Ja, nå ja känner mig helt jättestolt. Ja e int liksom grundaren men om ja sku va de så sku ja va helt jättejättestolt, att ja känner mig- de känns liksom- ja känner mig dessutom int bara som en arbetare där utan dessutom då vi e så få så känns de så här lite som om att de här e mitt företag, ja vill jättegärna att de ska gå bra o, ja e jättejätteglad att de går så pass bra o de e int så där som om vi int sku ha jobb utan vi ha haft nästan för mycke jobb. Jo, jag e nog stolt. (K3)

I några intervjuer frågade jag hur mycket man känner att man vill visa upp det man arbetar med för vänner och släktingar, t.ex. via sitt privata Facebook eller Twitterkonto. En informant upplevde att det de håller på med är en unik produkt och det vill man gärna stoltsera med för andra men förklarar att det delvis är ledningens önskan att man ska dela med sig av företagets nyheter och framsteg.

Nå de kommer mail att hej, sharing is caring. Från andra kolleger eller egentligen från management teamet. Så att... de e delvis frivilligt o delvis int.

Men om vi har någån nytt o häftigt så e ju nog dom flesta som delar med sig, för att man just e stolt, vi bygger upp nånting som ingen annan har gjort förut så de e man ju stolt över. Nog upplever ja att de e många som vill visa det. (K1)

Att det kommer besked från ledningen att visa upp arbetet utåt legitimeras som ett uttryck för stolthet. Informanten legitimerar ledningens agerande genom att säga att hon nog är själv är stolt över sitt arbete, och förklarar vidare att det just hennes företag gör är alldeles speciellt. Det här citatet visar att finns en viss oklarhet i om de anställdas entusiasm och engagemang kommer från dem själva ursprungligen, eller om de leds ovanifrån att anamma en viss syn på arbetet som framgångsrikt och att de *borde* vara stolta över vad man åstadkommit. Eftersom alla informanter i någon grad uttryckte stolthet kan man dra en viss slutsats att det på olika sätt ingår ett prestigetänkande i företagskulturen för ett postbyråkratiskt företag. Stoltheten innehåller sammanbindande element och skapar mening för gruppen. Stoltheten i sig är ett gemensamt mål och en del av en *shared mental model* (Chou et al. 2008). Jag kan inte jämföra resultatet med andra arbetsplatser, men en informant jämför själv sin arbetsplats med en hamburgerkedja. Eftersom ens egna idéer och ens eget avtryck inte lämnas i hamburgarna man steker dag ut och dag in, kan man inte känna så mycket för produkten man "skapar", anser informanten. Uppfattningen om att det informanterna arbetar med är speciellt och unikt är ofta närvarande i intervjuerna.

Att uppfattningen delas av alla informanter tyder på ett internaliserat beteende – något som binder ihop arbetstagarna och skapar mening för dem som kollektiv. Det skulle inte vara möjligt att bara några av arbetstagarna var stolta, och resten till exempel ställde sig öppet kritiskt till det man håller på med. Jag kan därför konkludera att stolthetskänslan och prestigetänkandet delvis är genuina men delvis förväntade av omgivningen. Informanterna berömmar både sin egen insats och kollegernas insatser, och anser att alla är experter på sitt område, vilket de förväntar sig samt högaktar och respekterar.

5.5 Vänskapskulturens avigsidor

Det här kapitlet går in på de problematiska situationer som kan uppstå i en till synes icke-hierarkisk arbetsplatskultur. I alla intervjuer framkom faktorer eller situationer som informanterna ansåg att på olika sätt störde eller hotade den sociala dynamiken och den egna trivseln på arbetsplatsen. Jag väljer att behandla de här situationerna i ett kapitel för sig, dels för att de alla är ett resultat av otydliga gränser för vänskap eller chefskap, och dels för att de tillsammans utgör en betydelsefull del av materialet. Tonen i dessa delar av materialet var ofta en helt annan än under övriga delar av intervjuerna. Jag vill poängtera att jag som intervjuare inte helt kunnat dölja mitt intresse för svåra frågor och diskussioner på arbetsplatsen, men att informanterna också självmant känt att de velat berätta för mig om tråkiga situationer och upplevelser. Jag ser detta som en av materialets styrkor och kan konstatera att det uppstod ett ömsesidigt förtroendeförhållande mellan mig och informanterna.

Ämnen som dök upp under temat "svåra situationer" i intervjuerna kan sammanfattas i olika rätt så vardagliga problem: hur talar man allvar med varandra/chefen i en vänskapskultur, hur handskas man med att någon säger upp sig, vad händer då någon börjar känna sig likgiltig inför rolighetskulturen. De här frågeställningarna kan ses som allmänna för precis alla typer av arbetsplatser. Därför försöker jag hänvisa till den teoretiska referensramen för att visa hur problemen tar sig i uttryck just i en postbyråkratisk organisation. I följande stycken beskriver jag de här problemen.

Enligt Casey (1995) är den familjära stämningen på en arbetsplats ständigt hotad, speciellt eftersom folk tenderar att byta arbetsplatser eller säga upp sig utan att redovisa sina skäl för kollegorna. Att lämna den "familj" som arbetskollegorna skapat ansågs ändå av mina informanter vara något normalt i en ung människas karriär, trots att saknaden efter en bra kollega kunde upplevas som stor och störande. Majoriteten förhöll sig pragmatiskt till att lämna en arbetsplats och konstaterade att det är naturligt att gå vidare. En person såg det som självklart att

företaget bara var en period i livet och att det inte kommer att existera i evighet utan att antyda att detta kändes tungt på något sätt. En annan person sade att det är något konstigt med personer som vill stanna alltför länge på samma arbetsplats. Ingenting i intervjuerna tydde egentligen på att en karriär på ett och samma ställe var någonting eftersträvanvärt. Ett par informanter ansåg däremot att det värsta som kan drabba gemenskapen är att någon slutar helt utan förvarning. Anmärkningsvärt få informanter om till exempel ekonomiska faktorer eller samarbetsförhandlingar som ett hot mot gemenskapen. Informanten nedan hade nyligen upplevt att en person slutat och beskrev situationen så här:

För att de e en mycke större – nästan en emotionell chock om nån får sparken eller bestämmer sig för o fara själv. Om man känner sig också själv lite tar man ansvar för de... ja tror många här tar ansvar för om nån for o just... borde ja ha stött den mera eller borde ja ha gjort någån annorlunda för just om man e beroende av dom här människorna. De e int som en dator, du kan alltid lära dig använda ett nytt system men om du har en människa som du e beroende av för att göra ditt jobb så e de svårt att få en annan människa som hjälper dig på samma sätt, så de tas nog hårdare här tror jag. I alla fall tar jag de själv väldigt hårt om nån bestämmer sig för o fara. (M3)

En annan informant såg på saken lite mer pragmatiskt:

De e ju synd om de e en kollega som du lärt känna o ha jobba med en längre tid. Om de e en kompetent kollega e de ännu mera synd. Synd om människor märker att för att gå vidare så måst man byta företag, att man int kan utvecklas. Men jag e int så emotionell och int är jag ju ansvarig för vad andra tänker. (M4)

I citaten framkommer olika syner på ansvar för att "ta hand" om en kollega som slutar. I det senare citatet kände informanten inte att arbetskollektivet var hans sak att tänka på. Att beskriva förändringar i andras anställningsförhållanden som en "emotionell chock", som i citatet före, är något anmärkningsvärt. Då någon slutar upplevde de flesta ändå att det var en naturlig del av livet - att börja och sluta på arbetsplatser är det normala tillståndet. I det här fallet hade det dock lett

till en oroskänsla bland hela personalen, att en person bestämde sig för att lämna gemenskapen utan att de andra förstod varför. Att någon vill sluta innebär grovt sett att arbetet inte varit tillfredsställande, men behöver inte vara direkt kopplat till kollegerna och gemenskapen. På något sätt verkade det som om andras beslut att lämna arbetsplatsen inte handlade om att förlora en vän, utan om att någon gick emot det gemensamma målet - att någon vill skaffa sig mer utmanande arbetsuppgifter, bättre lön eller annat, innebär att man tvivlat på de gemensamma normerna och tar steget ut och lämnar "familjen". Gemensamt för båda informanterna ovan var att de såg en kollegas resurser som viktiga, och de tyckte att en person är svår att ersätta både med tanke på dennas kunskap och personlighet.

Casey (1995) menar att det finns en hel del risker med att styra en arbetsplats enligt familjära normer och processer, speciellt i dåliga tider. Då blir individen personligen ansvarig för sina handlingar på arbetsplatsen, och står i värsta fall än en gång ganska utlämnad från det som för ett tag sedan varit en trygg och familjär omgivning. Speciellt samarbetsförhandlingar och uppsägningar blir tunga för arbetstagare som har invaggats i tron om att företaget är en stor familj. Sennett (2006) anser att arbetets subjektifiering i det högmoderna samhället är riskfyllt, eftersom individen inte själv kan välja i vilken grad han eller hon vill delta i den familjära stämningen utan tvingas delta om det ligger i företagets kultur. Den familjära stämningen gör det svårt för arbetstagaren att *inte* engagera sig emotionellt, och några uppgav att de ibland fick dåligt samvete för att de letat efter andra jobb, gnällt eller faktiskt gråtit då någon slutat. En informant beskrev hur hon tänkt söka sig vidare inom en snar framtid. För hennes del handlade det enbart om jakten på bättre lön och nya utmaningar, vilket hon såg som en alldeles normal orsak till att folk vill byta arbete. För henne var tanken på att lämna kollegerna lite sorglig, men utgjorde absolut inget hinder för att gå vidare i karriären.

I skuggan av en stark vänskapskultur upplevde man det också som svårt att förhålla sig allvarligt till kolleger, speciellt chefer, som samtidigt är goda vänner.

Sådana sociala band gör det i vissa fall lättare att tala om arbetsrelaterade frågor öppet, i andra fall blir det svårare att kombinera vänskap med till exempel löne- eller semesterförhandlingar. De saker som ansågs känsliga eller kanske rentav pinsamma, var frågor som berörde de egna förmånerna och annat direkt avtalsrelaterat. Arbetsresor där endast några i personalen fått delta var för en informant en negativ upplevelse där han känt sig exkluderad. Att tala om saken skulle enligt honom ha varit knepigt, eftersom man inte vill framstå som otacksam eller gnällig. En annan informant menade också att det är svårt att påtala orättvisor, eftersom man drar sig för att bli betraktas som en surpappa. Då är man hellre tyst:

Att vill man jobba me de man vill, så kan de hända att man får bita i ett surt äpple. Men däremot så innebär de också de... att dom e ganska tysta om att tala om hur de e att jobba på arbetsplatsen för de blir... de blir känsliga ämnen. (M4)

De va int en rolig resa, de va helt bara arbetsspäckat o tungt som bara va, men samtidigt- ja fick int åka med, ja blev exkluderad-känslan. Sen va alla utom jag från företaget på en arbetsresa till Indien i en vecka, tung också såvitt jag vet, men samtidigt så kommer ju känslan att ja e förfördelad, att ja- nån måst ju stanna kvar o hålla fanan högt. (M1)

Flera informanter berättade att de kände på sig att läget gjorde att man inte ska kräva eller begära för mycket av det materiella – en känsla av maktlöshet då det handlade om arbetsvillkor framkom vid flera tillfällen. Det här ämnet skulle ha varit viktigt att gå djupare in på, men även de små antydanden jag finner i materialet pekar på att vänskapskulturen tvingar fram arbetstagare som är glada och uthålliga och inte sticker ut hakan för mycket när det gäller till exempel ekonomiska frågor. Detta bortförklaras sedan med att man nog vetat vad man gett sig in på, och att man förstår att branschen är som den är men väljer att arbeta i den för att man älskar sitt jobb. Även i nästa citat framkommer att många drar sig för att påpeka orättvisor eller problem om det känns som om det går dåligt för företaget. Informanten bortförklarar på sätt och vis situationen och vill åtminstone inte under vår intervju klandra chefen.

De kan lätt bli dålig stämning och det märks ju genast. Nedskränningar o så fast

de int har påverkat mig... blir ju en dålig stämning men int så att man är sur på nån eller någån, chefen då. De e synd bara. Om det int går hemskt bra så är det int lika lätt att be om saker, ska vi säga. (K3)

I det stora hela är alla som arbetar i de företag jag undersökt en tämligen homogen grupp, dels för att de aktivt sökt sig till den bransch jag konstaterat att styrs av postbyråkratiska normer, dels för att de är rätt så likasinnade när det gäller wow-faktor attityden och välkomnar framstegsnormen (Ekman 2010). De flesta är inställda på att det kan gå dåligt när som helst. Men det finns givetvis också avvikare. Tre informanter i materialet visade i sina svar att de inte helhjärtat deltar i rolighetskulturen som man försöker upprätthålla på arbetsplatsen. En informant kunde exempelvis prioritera tid hemma framför regelbundet återkommande frågestunder med högsta ledningen – ett evenemang som man ordnade regelbundet (toimaritenti). En annan informant berättade om situationer där man förväntades delta i kvällsprogram men på egen bekostnad – detta uppskattades inte av någon. Det är alltså inte alltid det sociala som lockar om det till exempel blir en ekonomisk börda för den anställda.

Om känslan av likgiltighet griper omkring sig, eller om det går dåligt, kan hela rolighetskulturen på arbetsplatsen plötsligt urholkas. Nedan ett exempel på en informant som förhöll sig rätt likgiltig inför den bild företaget visade upp utåt.

De e väl helt klart att företaget mår bra, människor trivs där. O trivs människor o företaget mår bra så... drar man väl snabbt slutsatsen att de går bra för företaget o man vill ju alltid jobba me människor som e glada. Happiness, happiness vet du. (M1)

En annan informant var van vid en ganska ifrågasättande inställning till hela konceptet rolighetskultur. På hans arbetsplats var alla överens om att man visst kan sträva efter att ha roligt nu och då, men verkligheten visade att man först och främst sitter på arbetsplatsen för att jobba, inte umgås.

Chefen har nog låtit förstå att det här int e nåt Google där man ska gå omkring i

verkkare o ha karkkimaskiner. Man får komma klädd hur man vill o gå på lunch när du vill, ingen sitter o övervakar de. Men samtidigt har det lite skrattats åt den här normen- den här stereotypiska start-upen där man går omkring i tofflor, de e lite fjantigt helt enkelt. (M4)

6 Slutsatser

Genom att studera postbyråkratisk företagskultur har jag kunnat beskriva en viss typ av organisationskultur som råder i flera småskaliga digitala företag i Helsingforsregionen och påvisa trender i arbetslivet. Min kvalitativa studie har gett en inblick i kunskapsarbetares vardag och upplevelser av bland annat inflytande och sociala relationer på arbetsplatsen. De sociala relationernas betydelse har visat sig vara stor för både arbetsgemenskapen och den enskilda arbetstagaren, men det finns även tillfällen där starka sociala band blir påfrestande, känns överflödiga, står i vägen för öppenhet eller skapar andra typer av konflikter som traditionellt inte kopplats ihop med arbetssfären. Att arbetslivet i vissa branscher blir allt mera fokuserat på så kallad vänskapskultur har både positiva och negativa följder för individen. Jag drar därför fyra, sammanfattande slutsatser:

För det första ligger den postbyråkratiska organisationens säregenhet i den intensiva och informella samvaron människor emellan på arbetsplatsen. Personerna i studien upplever att de har ett professionellt jag, men att det sociala jaget är lika starkt och viktigt. De flesta anser att öppenhet och personlighet gör arbetet givande och framförallt arbetsdagen lättare att ta sig igenom. De menar att den goda stämningen tillsammans med känslan av att hitta på nya saker och utvecklas i arbetet är värdefullt. En förutsättning för vänskapskulturen är eventuellt att personerna i branschen befinner sig i samma livssituation, dvs. i början av "vuxenlivet" och en yrkeskarriär inom branschen. Resultaten av min studie skulle säkert ha påverkats om flera informanter till exempel haft barn. Hur intresset för att engagera sig socialt på arbetsplatsen förändras då man befinner sig i en familjesituation skulle vara intressant att undersöka. I mina informanters liv

ter sig vänkretsen på arbetsplatsen som en förlängning av det sociala liv man annars också har. Flera empiriska studier som jag refererat till styrker de här resultaten. Emotionellt engagemang höjer trivseln och motivationen att arbeta och ger gruppen redskap att bemöta utmaningar i vardagen. Den mellanmännsliga kontakt som finns på den här typen av arbetsplatser värderas högt och stärker lojaliteten inte bara arbetstagare emellan utan också människor emellan. Av vänskapskulturen följer även plikt känslor. Förpliktelser och förväntningar som grundar sig på sociala motiv är ett typiskt postbyråkratiskt drag. Det vanligaste är att man förväntar sig passion, entusiasm och maximal arbetsinsats av alla runtom sig. Förpliktelserna grundar sig alltså inte bara på order, även om de kanske i första hand kommer den vägen, utan också på en ansvarskänsla för det gemensamma. Informanterna känner att de gett sig in på något tillsammans med andra och är måna om att inte göra kollegorna besvikna, eftersom de samtidigt betraktar dem som sina goda vänner.

Det finns en vilja att skapa en social historia tillsammans med kollegerna, vilket uttrycks på olika sätt i intervjuerna. Att man vill sitta i samma båt, ro åt samma håll, var metaforer som informanterna själva använde. Att kämpa tillsammans trots osäkra utsikter och umgås med sina kolleger på ett mer privat sätt skapar en social historia som i grund och botten är orsaken till att de här företagen är attraktiva för unga människor. De erbjuder dem sådant som de flesta letar efter i sitt arbete: umgänge, roliga stunder, utmaningar, ansvar, utrymme för kreativitet och annat sådant som gör att individen med passion tar sig an sin uppgift.

För det andra är det skäl att lyfta fram hur man ser på rekrytering och kompetenskrav i den postbyråkratiska organisationen. I min studie framkom att formella kompetenskrav är viktiga men inte absolut nödvändiga eller avgörande. Att rekrytera människor på basis av deras sociala egenskaper och hur väl man verkar trivas tillsammans är vanligt. I motsats till vad som är fallet i en byråkratisk organisation kan en anställd skaffa sig ett stort inflytande genom att vara så att säga rätt person på rätt plats och med de rätta relationerna till den som fattar beslut. Inga examina efterfrågas då man står inför ett beslut. Om man ser till exempel den offentliga sektorn som en typisk traditionell byråkrati, så skiljer sig

rekryteringsprocessen radikalt. Rekrytering utifrån enbart lämplighet kan vara lyckat för det lilla företaget i en smal sektor, speciellt startups. Om inställningen till formell behörighet luckras upp kan man däremot fråga sig vilka konsekvenserna blir för bildningssamhället.

För det tredje kan jag med stöd i min empiriska undersökning konstatera att tanken på en totalt hierarkilös organisation förblir utopistisk även i en postbyråkratisk organisation. Även där förväntar sig de anställda att det finns en högsta chef som ställer saker till rätta eller ingriper då något håller på att gå snett. Chefens roll är också samlande och entusiasmerande. Ett faktum är att det i sista hand är chefen som fattar beslut om delegering av arbetsuppgifter, löner och semestrar. De anställda i min studie förväntar sig att själva få bestämma om innehållsproduktionen i sitt arbete, men att det administrativa och yttersta ansvaret vilar på chefen. Ingenting i min studie tyder på att idén om en helt platt organisation kommer från de anställda.

För det fjärde har jag visat på att den underhållande vardagen och bra "fiilis" även har även avigsidor. Olika typer av konfliktsituationer är svåra att hantera eftersom förhållandet mellan kolleger och chefer är privat och vänskapligt, i stället för professionellt. De tillplattade hierarkierna gör sig påminda om det går dåligt ekonomiskt eller om det finns andra interna problem på arbetsplatsen. Man kan uppleva att det blir för svårt att som anställd tvingas gå direkt företags VD och diskutera lönefrågor, då det inte finns någon förman eller mellanhand i en liten organisation. En del upplever att konflikter eller oklara frågor tystas ned, att man inte själv vill vara gnällig och att vissa ämnen, så som vanliga avtalsfrågor eller semesterersättning, är för känsliga för att tala om. Ett undantag fanns där informanten ansåg att vänskapsförhållandet till en chef tvärtom gör det lättare att tala ut om saker.

Det subjektifierade arbetet kan alltså upplevas som givande och roligt för arbetstagaren då det går bra för företaget. I komplicerade situationer blir det ofta problematiskt att skilja på arbete och det privata. Arbetsgivaren och företaget uppmuntrar gärna till en familjär och vänskaplig stämning, men vem tar egentligen

hand om individen då det går dåligt? Vilket ansvar för att beskydda individen har arbetsgivaren då motgångar tär på personen bakom den roliga fasaden?

7 Diskussion

Mitt syfte har varit att visa vad som är utmärkande för en postbyråkratisk organisation. Slutsatsen är att de starka sociala relationerna mellan arbetstagarna är det mest iögonenfallande. Det är också något som andra typer av organisationer, t.ex. i den offentliga sektorn, försöker utveckla i hopp om bättre trivsel, produktivitet eller image. I min studie har jag intervjuat personer som arbetar på ställen där det råder en extrem men anspråkslös vänskapskultur som enligt min mening inte är så utbredd i Finland ännu, jämfört med det amerikanska storföretaget i t.ex. Gideon Kundas (1992) studie.

Dynamiken i den kreativa industrin bygger, som ovan framkommit ur olika perspektiv, på en stark social gemenskap och arbetstagarnas önskan om att få vara en del av den. Viljan att vara mer än arbetskollegor med varandra och också den något konkurrerande drömmen om att vara mer än "bara en arbetare" för företaget är påtaglig. Det här innebär att arbetstagaren blir emotionellt engagerad i sitt arbete. En fundamental förutsättning för emotionellt engagemang är en *shared mental model* enligt Chou et al. (2008) och Heckscher (1994).

Man kan konstatera att det emotionella engagemanget är starkt och uttrycks mycket tydligt genom olika planerade och mindre planerade processer på arbetsplatsen. Utöver delning av kunskap – som kräver personliga relationer – förekommer det fester, gemensamma föreläsningar, trevliga sociala utrymmen på kontoret, roliga vardagsinslag som vinlotteri, frukostar och torsdagsskumpa. Men frågan som måste ställas i samband med den här slutsatsen är om engagemanget är genuint eller påtvingat? Är arbetstagarna entusiastiska av fri vilja eller finns det en viss tillgjordhet i deras uttalanden? Är det osäkerhet och önskan om att det ska gå bra för företaget som talar? Jag har vid flera fall kunnat dokumentera att arbetsplatsen, ledningen, aktivt inbjuder till ett emotionellt engagemang och både

omgivningen och ledningen uppmuntrar arbetstagarna att ha ett personligt förhållande till varandra under arbetstiden. I två fall uppmuntrar ledningen också arbetstagarna att visa nya produkter och andra framsteg för omvärlden via deras personliga sociala medier. I nästan alla fall *gör* informanterna det. Idag pågår en samhällsdebatt om den inspirerande ledaren och den ickehierarkiska organisationen där den gammalmodiga byråkraten och hans byråer framstår som helt passé. Det sägs att formellt antiauktoritära ledare står för en stor del av utvecklingen på arbetsplatsen. Den antiauktoritära ledarens främsta uppgift är att frammana entusiasm inför det projekt som alla förväntas att uppfatta som gemensamt och viktigt (Kantola 2014). En byråkratisk ledarstil skulle inte klara den uppgiften, då ledarens maktutövning grundar sig på hierarki och formella behörighetskrav på personalen. Den antiauktoritära ledaren anses också få arbetstagarna att känna sig stolta över sitt arbete medan den byråkratiska chefen tar åt sig äran. Den moderna chefen frammanar individualistiska experter som också förmår glädjas åt den gemensamma framgången.

Är socialt engagemang då nyckeln till ekonomisk framgång? Ja, delvis är det så för företagen i min studie. Som sista poäng vill jag framhålla att företag som saknar stora pengar, lagfäst struktur eller stabilitet behöver något annat som håller samman verksamheten, t.ex. människors uppriktiga engagemang, nyfikenhet och beredskap att gå in i ett relativt osäkert anställningsförhållande. Det här är motsatsen till vad man anser att utmärker byråkratiska organisationer.

Framtiden får utvisa om den byråkratiska organisationen kommer att ta till sig den postbyråkratiska organisationens djärvaste drag eller om det går så att exempelvis ekonomisk regression tvingar den byråkratiska chefen att stämpla in igen.

Litteratur

Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P. & Tolbert, P. 2005. *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford University Press, New York.

Adler, P. 2001. "Market, hierarchy, and trust: the knowledge economy and the future of capitalism", *Organization Science*, vol. 12 nr. 2, s. 215–234.

Adler, P. S. & Heckscher, C. 2005. *Towards Collaborative Community*. Nerladdad från <http://www-bcf.usc.edu/~padler/>

Adler, P. S. & Heckscher, C. 2006. *The Firm as a Collaborative Community*. Oxford University Press. New York.

Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tammerfors.

Alvesson, M. 2001. "Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity", *Human Relations*, vol. 54, nr. 7, s. 863- 886.

Alvesson, M. & Thompson, P. 2005. "Post-bureaucracy?" S. i Ackroyd, R. Batt, P Thompson & P. Tolbert (red.), *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford University Press, New York.

Alvesson, M. & Kärreman, D. 2004. "Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm", *Organization*, vol. 11, nr. 1, s. 149-175.

Batt, R. 2005. "Introduction" i S. Ackroyd, R. Batt, P Thompson & P. Tolbert (red.), *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford University Press, New York.

Bauman, Z. 2000. *Liquid Modernity*. Polity Press, Cambridge.

Benson, J. & Brown, M. 2007. "Knowledge Workers: what keeps them committed; what turns them away", *Work, Employment & Society*, vol. 21, nr. 1, s. 121-141.

Blom, R. & Melin, H. 2003. "Information Society and the Transformation of Organizations in Finland", *Work and Occupations*, vol. 30, nr. 2, s. 176-193.

Bolin, M. & Härenstam, A. 2008. "Characteristics in 90 Workplaces. An Empirical Study of Bureaucratic and Post-Bureaucratic", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 29, nr. 4, s. 541-564.

Bradley, M., Erickson, H. et al., 2009. *Business in society*. Polity Press, Cambridge.

Casey, C. 1995. *Work, Self and Society: After Industrialism*. Routledge, London.

Castells, M. 2000. *The Rise of the Network Society*. Second Edition. Blackwell Publishers, Oxford.

Castells, M. & Himanen, P. 2002. *The Information Society and the Welfare State -The Finnish Model*. Oxford University Press, New York.

Chou, L., Wang, A., Wang, T., Huang, M. & Cheng, B. 2008. "Shared work values and team member effectiveness: The mediation of trustfulness and trustworthiness", *Human Relations*, vol. 61, nr. 12, s. 1713-1742.

Clegg, S. 2012. "The End of Bureaucracy?" i T. Diefenbach & R. Todnem (red.), *Reinventing Hierarchy and Bureaucracy – from the Bureau to Network Organizations*. Emerald, Bingley.

Collinson, D. L. 2002. "Managing humour", *Journal of Management Studies*, vol. 39, nr. 3, s. 269-288.

Costas, J. 2012. "We are all friends here: reinforcing paradoxes of normative control in a culture of friendship", *Journal of Management Inquiry*, vol. 21, nr. 4, s. 377-395.

Costea, B., Crump, N. & Holm, J. 2006. "Dionysus at work? The ethos of play and the ethos of management", *Culture and Organization*, vol. 11, nr. 2, s. 139-151.

Costea, B., Amiridis, K. & Crump, N. 2013. "In pursuit of the ambidextrous graduate: potentiality between exploration and exploitation" i M. Holmqvist & A. Spicer (red.), *Managing "human resources" by exploiting and exploring people's potentials*. Emerland, Bingley.

Courpasson, D. & Reed, M. 2004. "Introduction: Bureaucracy in the Age of Enterprise", *Organization*, vol. 11, nr. 1, s. 5-12.

Damarin, A. K. 2006. "Rethinking occupational structure: the case of web site production work", *Work and Occupations*, vol. 33, nr. 4, s. 429-463.

Ekman, S. 2010. Authority and Autonomy: paradoxes of modern knowledge work. Copenhagen Business School. (Doktorsavhandling)

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tammerfors.

Fenwick, T.K. 2002. "Transgressive Desires: Enterprising Selves in the New Capitalism", *Work, Employment & Society*, vol. 16, nr. 4, s. 703-723.

Fleming, P. 2005. Workers' Playtime? Boundaries and Cynicism in a "Culture of Fun" Program, *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 41, nr. 3, s. 285-303.

Florida, R. 2005. *The Flight of the Creative Class*. HarperCollins Publishers, New York.

Heckscher, C. 1994. "Defining the Post-Bureaucratic Type" i C. Heckscher & A. Donnellon (red.), *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*. Sage, London.

Hodgson, D. & Briand, L. 2013. "Controlling the uncontrollable: 'Agile' teams and illusions of autonomy in creative work", *Work, Employment & Society*, vol. 27, nr. 2, s. 208-325.

Hodgson, D. 2004. "Project work: The legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization", *Organization*, vol. 11, nr. 1, s. 81-100.

Kantola, A. 2014. *Matala Valta*. Vastapaino, Tammerfors.

Koivumäki, J. & Pyöriä, P. 2013. "Trust in Management under Post-bureaucratic Conditions: The Case of Finnish Civil Servants", *International Journal of Organizations*, vol. 7, nr. 11, s. 111-130.

Kunda, G. 1992. *Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Temple University Press, Philadelphia.

March, J. G. 1991. "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, vol. 2, nr. 1, s. 71-87.

Martinez Lucio, M. & McBride, J. 2011. "Dimensions of collectivism: occupation, community and the increasing role of memory and personal dynamics in the debate", *Work, Employment & Society*, vol. 25, nr. 4, s. 794-805.

May, T. 2001. *Social research. Issues, methods and process*. Open University Press, Maidenhead.

McKinlay, A. 2005. "Knowledge Management" i S. Ackroyd, R. Batt, P Thompson & P. Tolbert (red.), *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford University Press, New York.

Melin H, Mamia T. 2007. Tietoyhteiskunta, työn uudet organisointimuodot ja 2000-luvun työelämän haasteet i Tero Mamia & Harri Melin (red.) Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos. Helsingfors: Työsuojelurahasto, s. 133-144.

Bach Pedersen, V. & Lewis, S. 2012. "Flexible friends? Flexible Working Time

Arrangements, Blurred Work-life Boundaries and Friendship”, *Work, Employment & Society*, vol. 26, nr. 3, s. 463-480.

Peponis, J., Bafna, S., Bajaj, R., Bromberg, J., Congdon, C., Rashid, M., Warmels, S., Zhang, Y., Zimring, C. 2007. “Designing Space to Support Knowledge Work”, *Environment and Behavior*, vol. 39, nr. 6, s. 815-840.

Peters, T. J. & Waterman, R. H. 1982. *In Search of Excellence*. Harper and Row, New York.

Procter, S. 2005. "Organizations and Organized Systems: From Direct Control to Flexibility" i S. Ackroyd, R. Batt, P Thompson & P. Tolbert (red.), *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford University Press, New York.

Pyöriä, P. 2006. *Understanding Work in the Age of Information. Finland in Focus*. Tampere University Press, Tammerfors.

Raisch, S. & Birkinshaw, J. 2008. "Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes and Moderators”, *Journal of Management*, vol. 34, nr. 3, s. 375-409.

Rapley, T. 2007. "Interviews" i C. Seale, G. Gobo, J. F. Gubrium & D. Silverman (eds.) *Qualitative research practice*, ss: 16–30. E-bok, Sage Research Methods Online.

Robertson M. & Swan J. 2004. "Going public: The emergence and Effects of Soft Bureaucracy Within a Knowledge-Intensive Firm”, *Organization*, vol. 11, nr. 1, s. 123-148.

Rubery, J. 2005. "Labor Markets and Flexibility" i S. Ackroyd, R. Batt, P Thompson & P. Tolbert (red.), *The Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford University Press, New York.

Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. 2010. "Haastattelun analyysin vaiheet" i Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (red.), *Haastattelun analyysi* (s. 9-36).

Vastapaino, Tammerfors.

Sennett, R. 1998. *The Corrosion of Character - The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*. W.W. Norton, New York.

Sennett, R. 2006. *The Culture of the New Capitalism*. Yale University Press, London.

Silverman, D. 2011. *Interpreting qualitative data: a guide to the principles of qualitative research*. Sage, London

Strangleman, T. & Warren, T. 2010. *Work and Society: Sociological Approaches, Themes and Methods*. Routledge, New York.

Styhre, A. 2008. "Management Control in Bureaucratic and Postbureaucratic Organisations: A Lacanian Perspective", *Group & Organization Management*, vol. 33, nr. 6, s. 635-656.

Webb, J. 2006. *Organizations, identities and the self*. Palgrave, New York.